

=====

=====

[illegible]

Tourism & Leisure

[illegible]

Realització: 2010



Bases estratègiques del Pla de Màrqueting Turístic de Barcelona

Document 4: Resum executiu

Barcelona, 15 de maig 2010

Limitació de responsabilitats

Aquest i tots els demás documents preliminars son estrictament privats i confidencials i no es permet el seu accés a persona o persones que no siguin el/les receptor/res autoritzades, sense el consentiment exprés i per escrit de Tourism & Leisure (EuroPraxis). Els continguts del present document estan basats en observacions qualitatives i per tant presenten una avaluació indicativa del mercat actual. Totes les observacions qualitatives es basen en informació recopilada per Tourism & Leisure (EuroPraxis). On no hi havia informació fidedigna disponible, s'han fet comentaris que poden, o no, reflectir el veritable estat de situació. Tota la informació ha estat presentada segons el coneixement de Tourism & Leisure (EuroPraxis) utilitzant les millors pràctiques del mercat.

Tota la informació i opinions expressades en el present Estudi han estat elaborades seguint la major professionalitat, no obstant l'Estudi no s'ha verificat de forma independent respecte a la seva exactitud. Ni Tourism & Leisure (EuroPraxis), ni qualsevol dels seus respectius socis, directors, managers, associats, empleats, assessors o agents dona cap representació ni garantia, expressa o implícita, respecte a l'exactitud, la suficiència, o la integritat del contingut d'aquest Estudi o de qualsevol altre document o informació facilitada, o que es pugui facilitar en qualsevol moment, en relació al Projecte o qualsevol opinió o projecció expressada. Dites parts sota cap concepte estan obligades a actualitzar l'Estudi ni corregir qualsevol error o omissió que pugui existir o aparèixer al respecte.

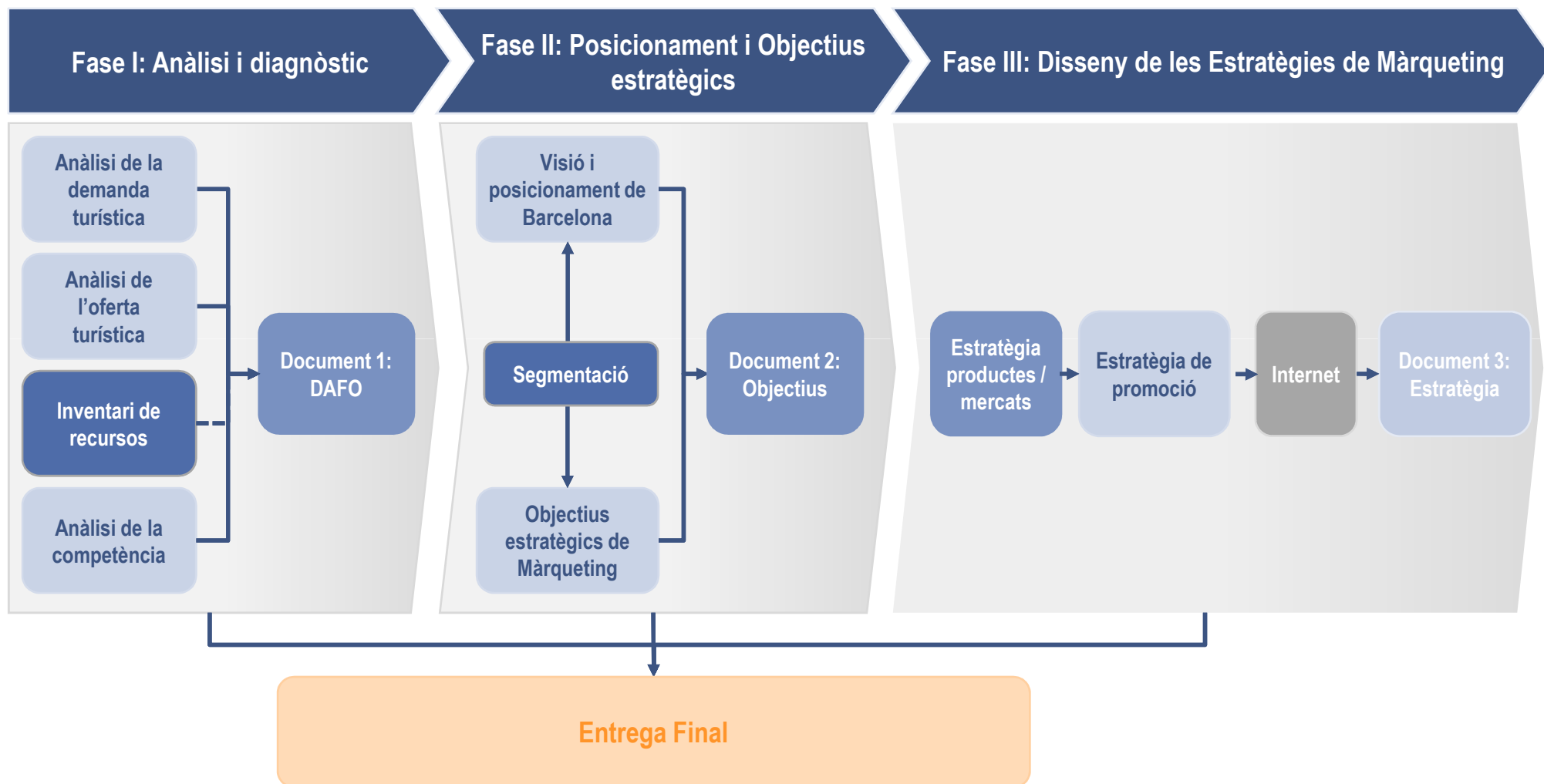
La informació financera, de despeses, d'inversió i de mercat projectada en aquest Estudi per Tourism & Leisure (EuroPraxis) està basada en estimacions, suposicions i hipòtesis sobre circumstàncies i esdeveniments que encara no han succeït. Per tant, no pot donar-se cap tipus de garantia en relació a lo raonables o lo assolibles que siguin les projeccions o les estimacions contingudes en l'Estudi o en relació a les hipòtesis o suposicions que suporten dites projeccions o estimacions i, per consegüent, el client necessitarà realitzar la seva pròpia avaluació respecte a la exactitud, la suficiència, o la integritat d'aquestes.

No pot acceptar-se cap responsabilitat legal o de qualsevol altre índole per pèrdues o danys incorreguts com a resultat d'aquest Estudi, i Tourism & Leisure (EuroPraxis) i els seus respectius socis, directors o managers renuncien expressament a qualsevol responsabilitat legal o de qualsevol altre tipus.

Índex

- ▶ **Introducció**
- ▶ **DAFO Màrqueting**
- ▶ **Posicionament i objectius estratègics**
- ▶ **Estratègia de productes / mercats**
- ▶ **Estratègia de promoció**

La metodologia es basa en realitzar un treball d'intel·ligència i de creativitat a partir de tota la informació disponible que ha servit de base per a fer la diagnosi, procurant arribar a formulacions estratègiques de base qualitatives i sintètiques



Introducció

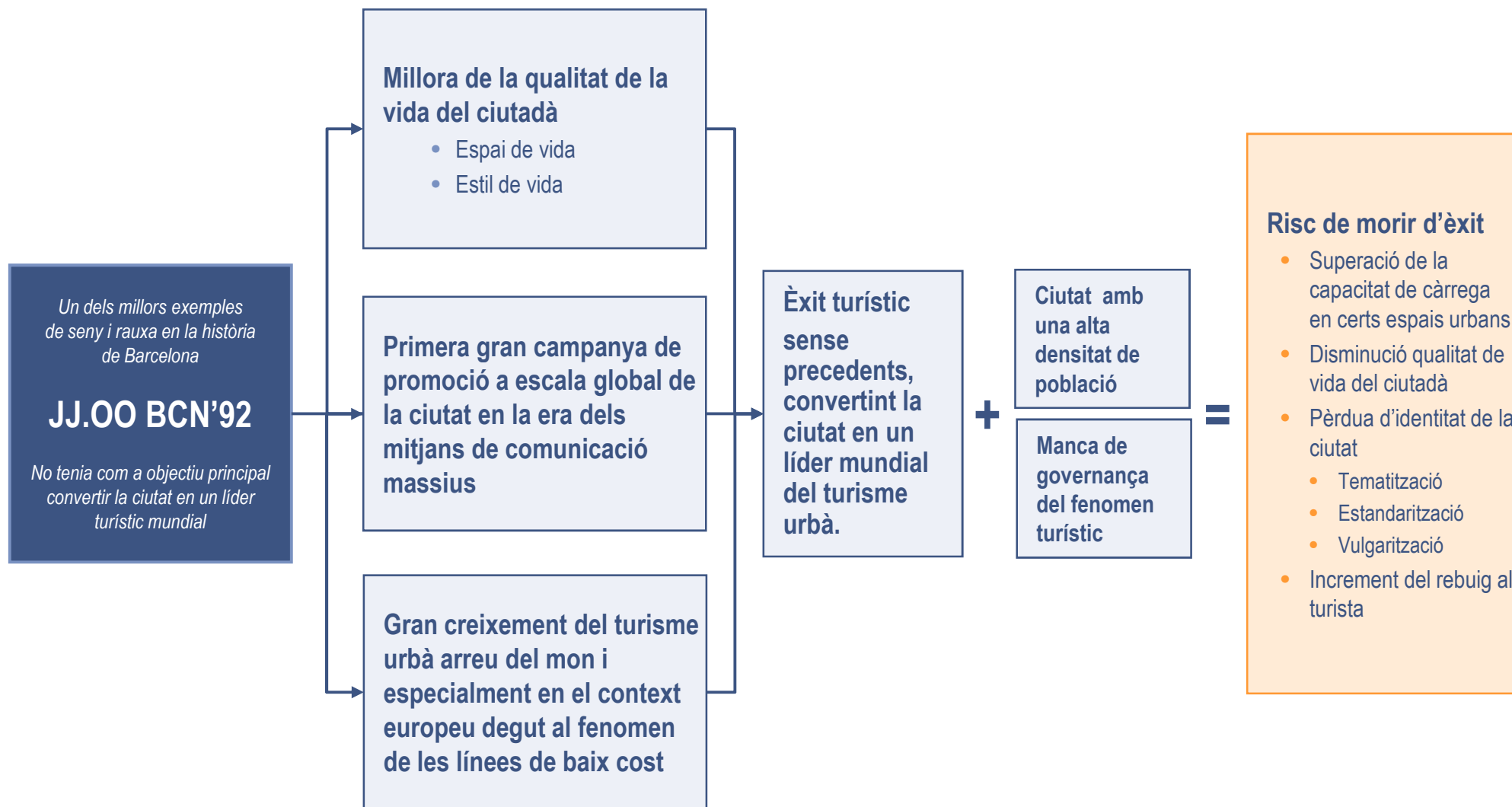
DAFO Màrqueting

Posicionament

Estratègia de productes / mercats

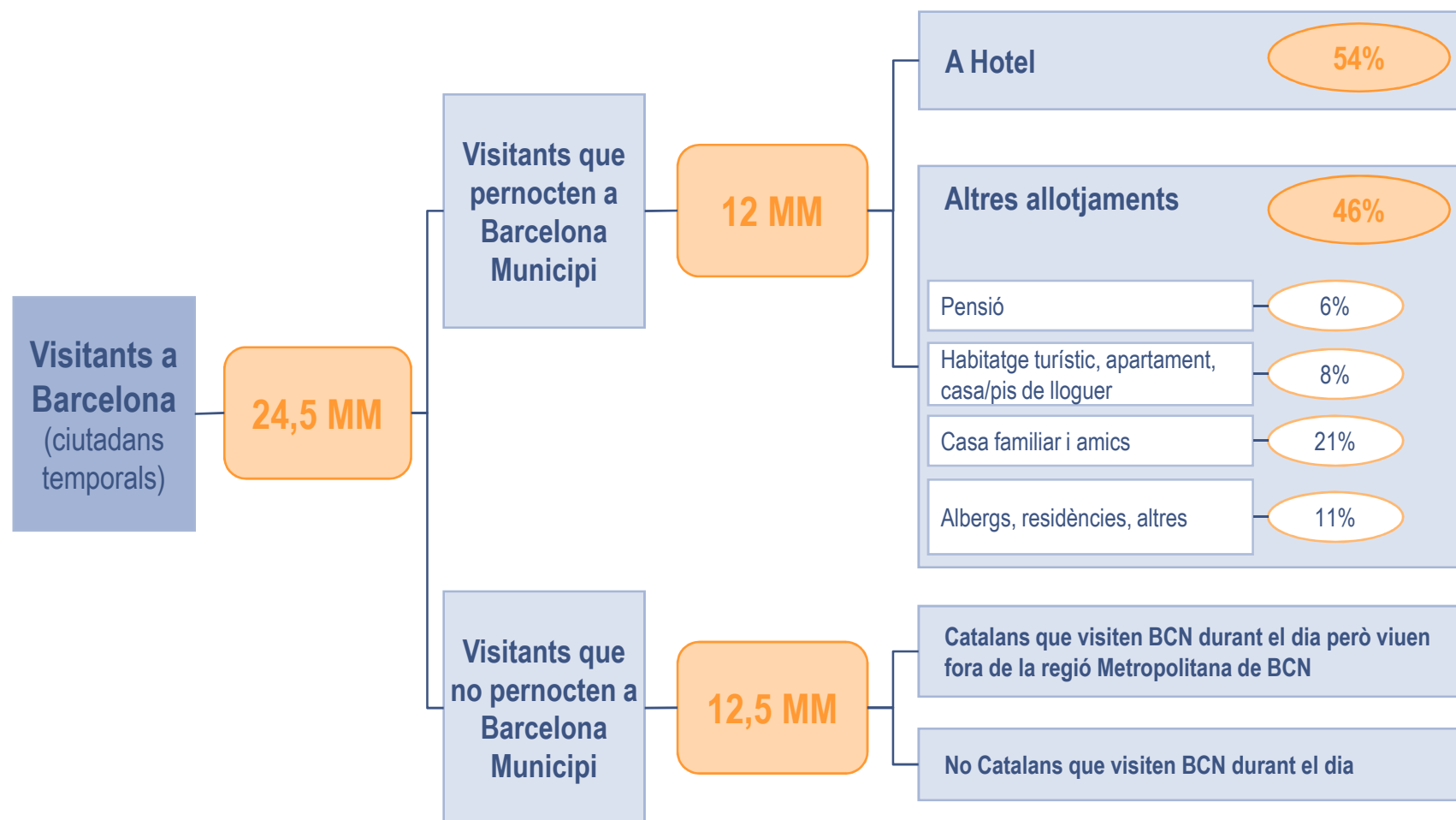
Estratègia de promoció

Els JJ.OO. del 92 provoquen l'inici d'un extraordinari desenvolupament de Barcelona com a destinació global fins al punt de risc de "morir d'èxit"



Barcelona compta anualment amb 24 milions de visitants (ciutadans temporals), usuaris potencials de productes turístics durant el període de visita

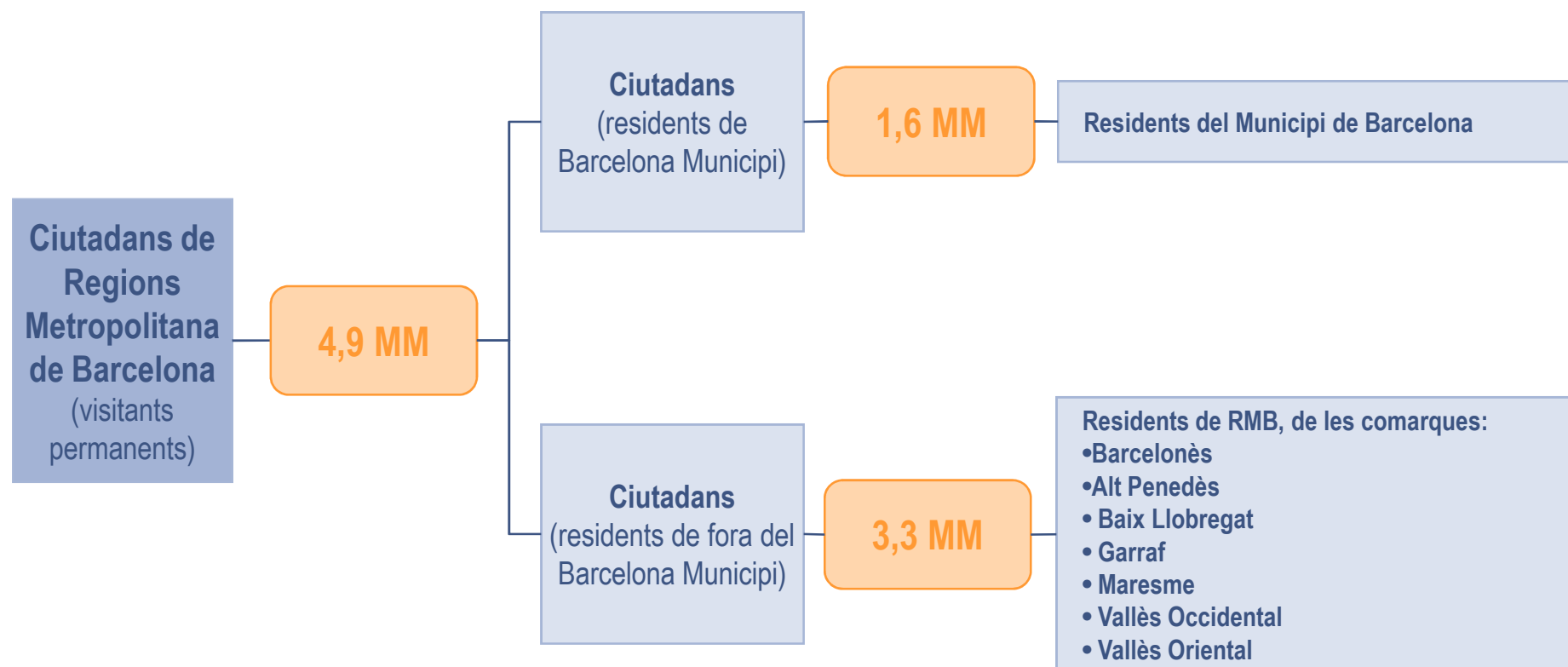
Volum anual de 'Ciutadans Temporals' (2009)



Font: Estudi quantificació del nombre de visitants a la ciutat de Barcelona (2009) – Turisme 2015 BCN

Barcelona Metropolitana compta amb 4,9 milions de ciutadans, usuaris de productes turístics/oci durant tot l'any

Població de 'Visitants Permanents' (2009)



Font: Cens ajuntament de Barcelona - 2009

Un conjunt de 20 trets substancials caracteritzen el Model de ciutat desitjada: Barcelona vol ser una ciutat...

- ▶ **Heterogènia i diversa**, que posa l'accent en **les persones**
- ▶ **Tolerant i cívica**
- ▶ **Inclusiva**, que aposta per **la cohesió social**
- ▶ Amb **actitud oberta** per acollir al visitant
- ▶ Que aposta per **la cultura i l'esport**
- ▶ Que compte amb un **teixit associatiu ampli i divers que està compromès amb la ciutat**
- ▶ Amb **lideratge** municipal i complicitats compartides
- ▶ Conformada pels seus **barris**
- ▶ **Densa i compacta**, que fuig de la segregació o la compartimentació
- ▶ **Plurifuncional**, amb diversificació d'usos a nivell territorial
- ▶ **Metropolitana**
- ▶ **Capital i motor de Catalunya**
- ▶ **"Capital" del Mediterrani**
- ▶ **Diversificada**, amb pluralitat de sectors econòmics i amb l'activitat turística entre ells
- ▶ **Emprenedora, creativa, innovadora**, que aposta per **formar, atraure i retenir el talent**
- ▶ On l'**economia dels serveis i del coneixement** són peces clau
- ▶ Amb un comerç amb identitat pròpia i que fa ciutat
- ▶ **Sostenible**
- ▶ Amb forta **projecció internacional, ben connectada i oberta al món tot i preservant les identitats pròpies**
- ▶ **Líder** i amb vocació de lideratge

- ▶ “Al 2020, Barcelona segueix sent reconeguda com el destí turístic més **dinàmic i vibrant del Mediterrani** i una de les **principals ciutats turístiques del món**, i s’ha consolidat com a un destí que va **més enllà dels seus límits administratius**.
- ▶ És una ciutat on **el turisme està** totalment **integrat** en la seva dinàmica econòmica, comercial, social i cultural, i on la ciutadania reconeix als visitants de tota classe com uns **ciutadans (temporals)** més. El caràcter hospitalari **dels barcelonins** fa que sigui una **ciutat estimada, amable i diferent**.
- ▶ Una ciutat metropolitana que es distingeix per la seva **sostenibilitat ambiental**, per la seva **excel·lència en el servei**, per una continua **capacitat de sorprendre** i per **la novetat de les seves propostes**. La **cultura, la creativitat** i el **coneixement** són motors de la ciutat i el seu territori.
- ▶ La **ciutat real**, la seva **identitat** i el seu **dinamisme** són la base del seu atractiu i no hi ha lloc pels “guetos” ni pels barris exclusivament turístics.
- ▶ L’activitat turística segueix assistint a l’èxit de Barcelona i ho fa **contribuint a la millora de la qualitat de vida dels seus ciutadans**, al **manteniment i creació de nous**, a l’èxit d’altres sectors econòmics i a la difusió de Barcelona al món”.

Elements clau de la Visió proposta

¿Cóm serà reconeguda?

- ▶ **Líder del Mediterrani i del sud d'Europa**, un de les principals destinacions turístiques del món
- ▶ **Destinació global**: tant per oci com per negoci
- ▶ **Sostenible i inclusiva**
- ▶ **Amable, hospitalària**
- ▶ Amb l'activitat turística **integrada amb naturalitat** en la ciutat i amb un concepte de visitant que va més enllà del concepte turista i al qual se li atorga d'estatus de "**ciutadà temporal**"
- ▶ Amb **lideratge públic, cooperació i compromís multi sectorial**

¿Quins/cóm seran els nostres públics/clientes?

- ▶ **Visitants de tota mena** que venen a Barcelona de manera temporal, amb drets i deures i, sobretot, conscients d'un **comportament cívic exigít com a característica comú**
- ▶ Visitants amb motius com l'oci, negocis, fires, congressos, salut, estudis, treball temporal, científics, emprenedors...
- ▶ **Fluxos equilibrats** respecte la motivació, destinació, origen i època de l'any

¿Què oferirà la ciutat als diferents públics?

- ▶ **Oportunitats i experiències** de tota classe
- ▶ **Vida en el barri**. Una ciutat viva amb identitat, territori, comerç propi i teixit social
- ▶ **Atractius més enllà de les clàssiques icones**
- ▶ **Excel·lència en el servei**
- ▶ **Cultura, material i immaterial**
- ▶ **Ampli ventall d'opcions** en el destí i el país
- ▶ **Innovació, creativitat i coneixement**

¿Quins seran els beneficis/ contribucions de l'activitat?

- ▶ **Millor qualitat de vida pels seus ciutadans**
- ▶ **Contribució al manteniment** d'infraestructures, equipaments...
- ▶ **Sinergies amb altres sectors**
- ▶ **Projecció de Barcelona al món**

Introducció

DAFO Màrqueting

Posicionament

Estratègia de productes / mercats

Estratègia de promoció

Fase 1: Resum DAFO Màrqueting

Punts Forts

- ▶ Marca reconeguda i consolidada internacionalment com a destinació per a oci i negoci. Està de moda
- ▶ Oferta diversificada, de qualitat, estructurada i competitiva, amb una barreja equilibrada d'atributs locals i globals
- ▶ Ciutat ideal per viure, treballar, invertir, investigar o formar-se, que a més encanta al turista
- ▶ Noves infraestructures d'accés per ferrocarril i avió
- ▶ Nous recursos disponibles amb potencial turístic en Barcelona i zona d'influència
- ▶ Demanda internacional forta, diversificada, poc estacional i repetidora en bona part dels segments
- ▶ Turisme de Barcelona, model de referència de col·laboració pública-privada i d'autofinançament
- ▶ Potent xarxa d'informació turística a les zones freqüentades
- ▶ Noves iniciatives web 2.0 i CRM

Punts dèbils

- ▶ Manca d'una governança del turisme suficientment coordinada
- ▶ Manca d'una entitat única de gestió de la marca i existència d'un potencial d'enriquiment de la marca no aprofitat.
- ▶ Valor de la marca menor per al ciutadà que per al visitant
- ▶ Lideratge en aspectes negatius com la percepció d'inseguretat
- ▶ Qualitat del servei i domini dels idiomes molt millorable
- ▶ Baix nivell de col·laboració intersectorial i interdepartamental
- ▶ No s'aprofiten les sinergies de considerar al ciutadà com un visitant
- ▶ Existència de mercats importants poc promocionats
- ▶ No es treballa prou amb criteris de City Màrqueting.
- ▶ La dependència de l'autofinançament de Turisme de Barcelona li resta potencia, focus i planificació a mig-llarg termini.
- ▶ Utilització limitada de web i xarxes socials. Poca diversitat d'idiomes en els continguts promocionals a Internet.
- ▶ Baixa informació sobre el que el turisme aporta a la ciutat

Fase 1: Resum DAFO Màrqueting

Oportunitats

- ▶ Enriquir el posicionament : “glocal”, sostenible, recursos de la resta del país, connexió amb Europa per AVE, Olimpíades d’hivern, ...
- ▶ Ciutadà=Visitant permanent / Visitant=Ciutadà temporal.
- ▶ Desenvolupament de nous productes a partir dels nous recursos
- ▶ Atracció de nous segments de mercat : famílies, natura,...
- ▶ Seguir unificant els diferents esforços públics i privats de màrqueting per evitar duplicitats i generar sinergies
- ▶ Noves fórmules de finançament per a la promoció turística
- ▶ Potenciar noves tecnologies de comunicació mòbil i les xarxes socials per una oferta turística a mida en temps real
- ▶ Influenciar per millorar el professionalisme en el sector
- ▶ Associació amb altres marques d’alt valor, turístiques o no
- ▶ Liderat en ciutat i turisme

Amenaces

- ▶ Pèrdua d’identitat i posicionament a causa de les influències de la globalització i la manca de governança que posen en perill els valors d’estil de vida de Barcelona més valorats pel turista
- ▶ Increment mundial de la competència en quantitat i qualitat
- ▶ Efectes de la crisi econòmica
- ▶ Increment de la mala percepció del turisme i els conflictes d’espai entre el ciutadà i el visitant
- ▶ Model de finançament que genera reducció de pressupost promocional
- ▶ Incapacitat d’aconseguir que el turisme, suma de sectors econòmics, clau, es gestioni de manera coordinada per part de l’administració central i en estreta col·laboració amb el sector privat i amb criteris no electoralistes de curt i mig termini

Introducció

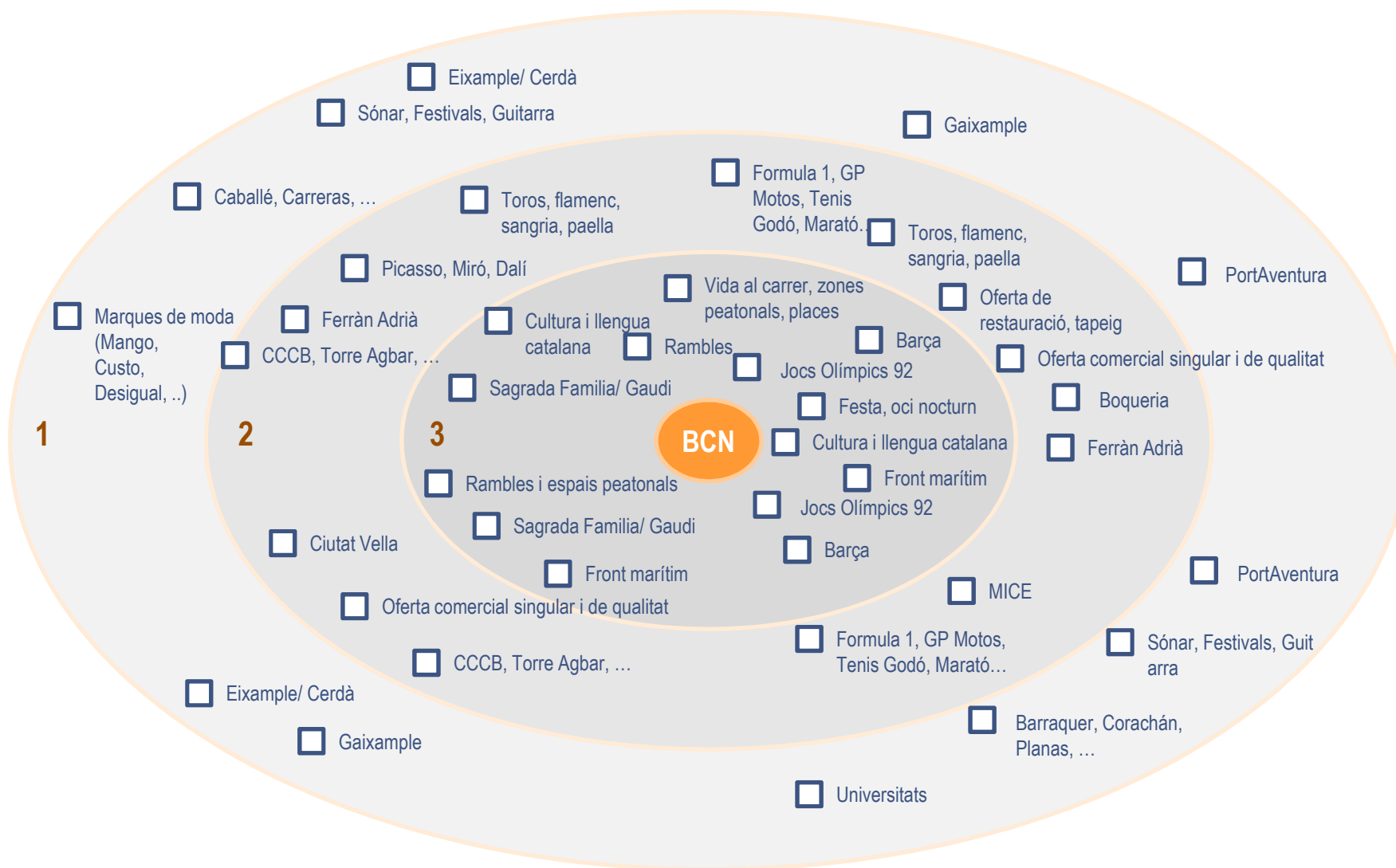
DAFO Màrqueting

Posicionament

Estratègia de productes / mercats

Estratègia de promoció

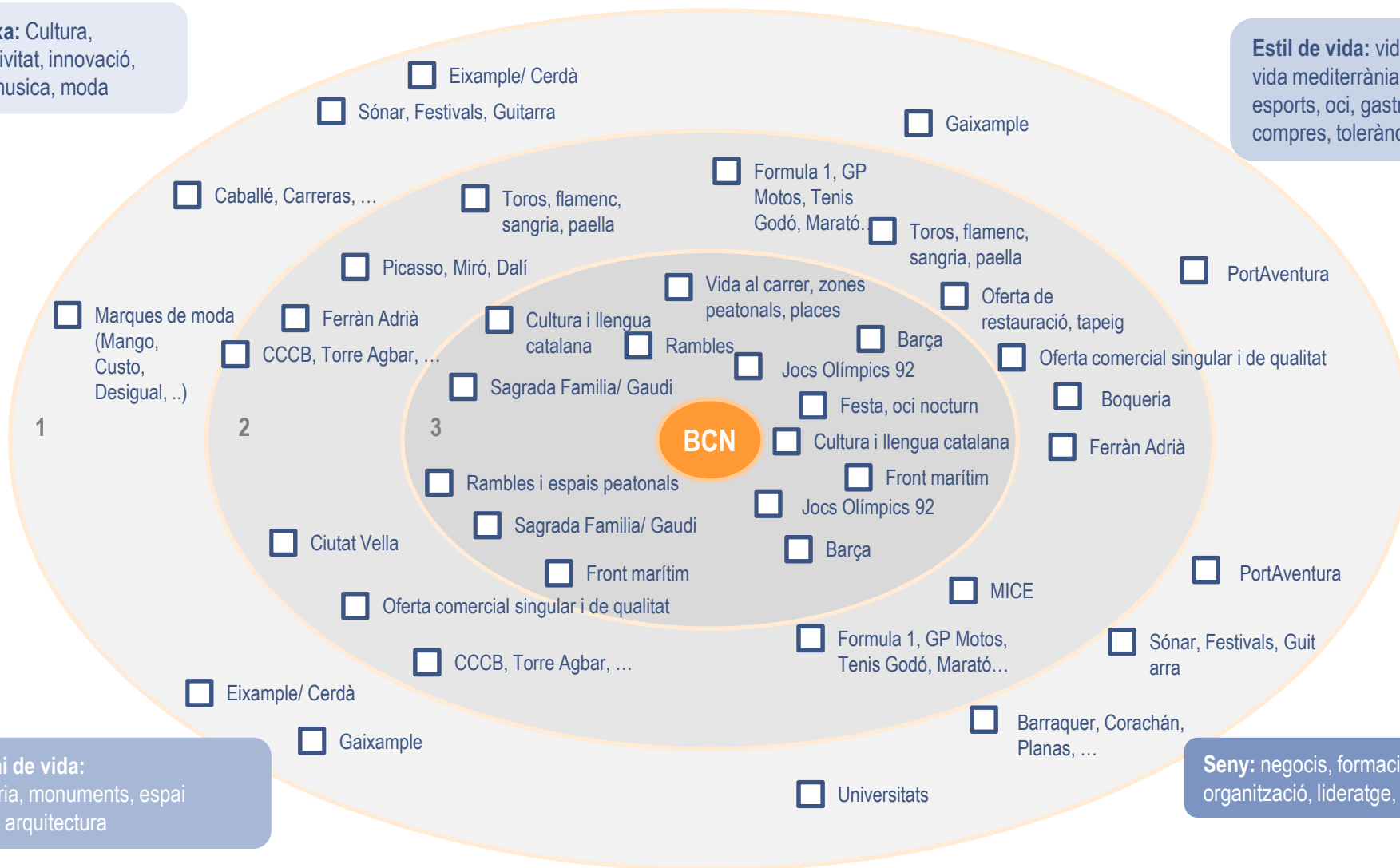
La imatge turística de Barcelona és producte d'una manera de fer ciutat per part dels seus ciutadans, al llarg del temps, mitjançant la iniciativa tant privada com pública



Una manera de fer ciutat que es pot caracteritzar en quatre grans eixos: estil de vida mediterrani en espai de vida d'escala humana i un equilibri entre el “seny” i la “rauxa” a l'hora de forjar vida i espai.

Rauxa: Cultura, creativitat, innovació, art, musica, moda

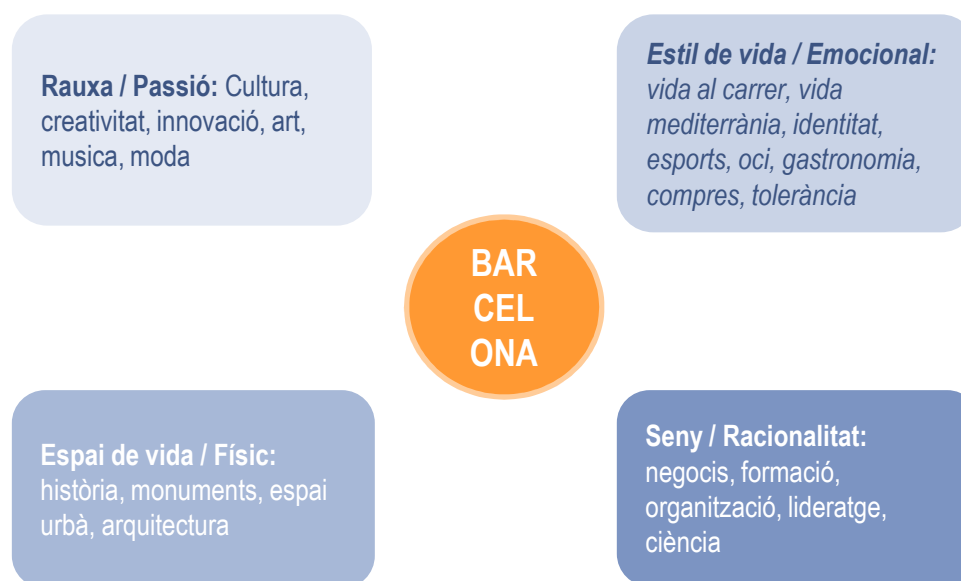
Estil de vida: vida al carrer, vida mediterrània, identitat, esports, oci, gastronomia, compres, tolerància



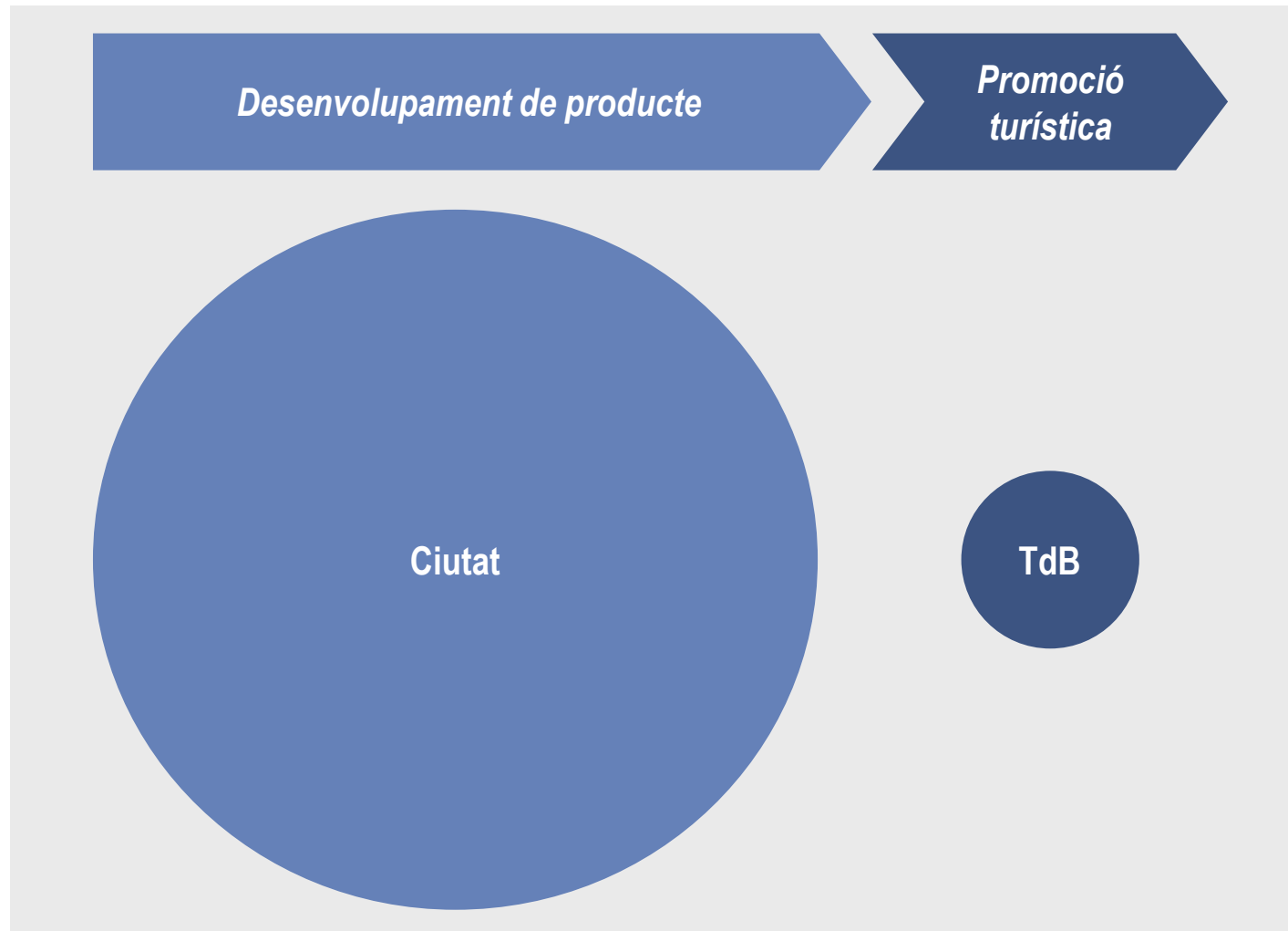
Espai de vida: història, monuments, espai urbà, arquitectura

Seny: negocis, formació, organització, lideratge, ciència

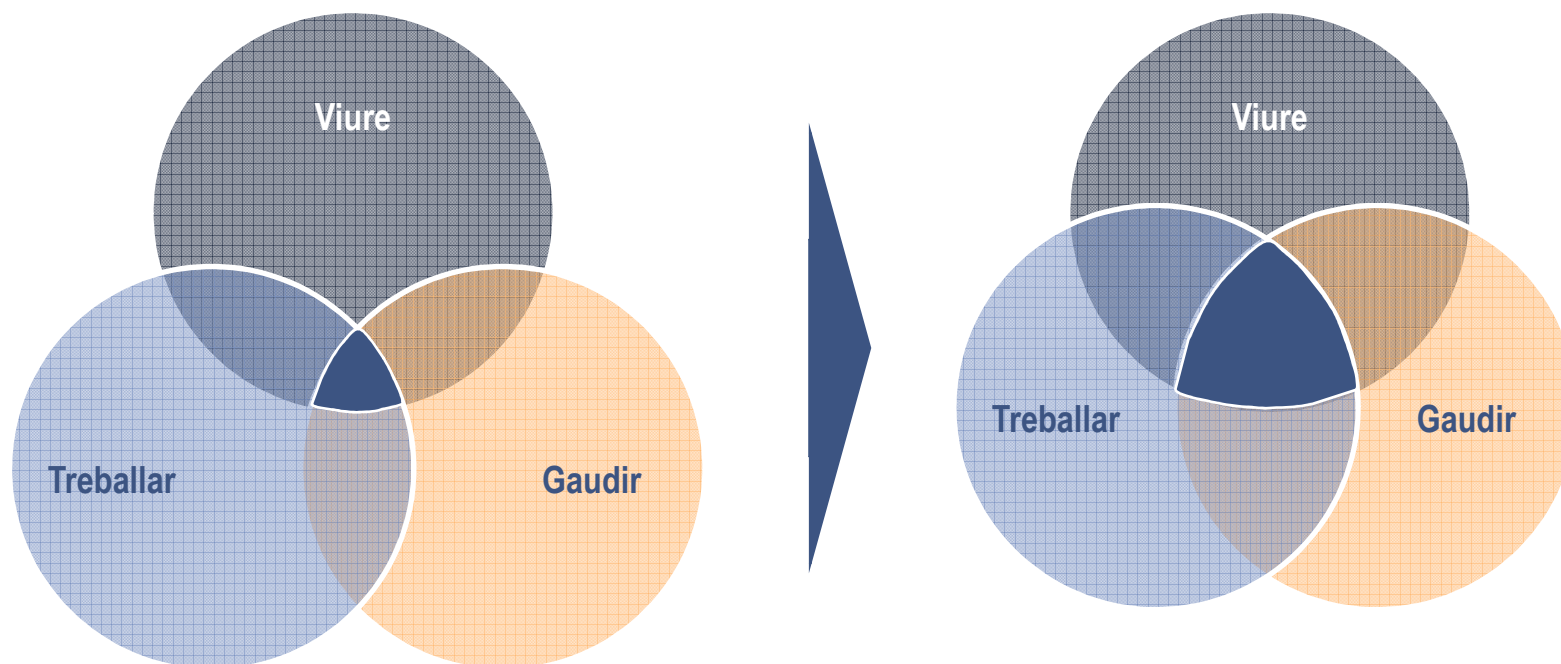
Amb la seva manera de fer ciutat, Barcelona ha anat desenvolupat recursos, productes i finalment una important marca turística



La creació del producte turístic i la imatge de la destinació ha estat tasca de tota la ciutat durant molts anys de manera no planificada, mentre que per assegurar-ne una bona promoció es va haver de crear un ens ad-hoc que ha treballat amb planificació.



La primera lliçó es que el futur turístic de Barcelona passa primer per seguir construint una ciutat per poder viure, treballar i gaudir...



...cercant una complementarietat cada cop major entre aquests tres àmbits

La recepta per seguir construint la destinació Barcelona ja la coneixem, es fruit de generacions i forma part del ADN de la ciutat

1. Invertir en conservar i millorar el nostre estil de vida propi i mediterrani

2. Invertir en conservar i millorar el espai de vida d'escala humana

3. Fer ho amb tantes dosis de rauxa com de seny

4. Cercant aquest equilibri entre els contrastos tan propi de la nostra identitat

Aquest equilibri de contrastos, tan propi de la nostra identitat, ha d'anar enriquint-se per respondre a les necessitats creixents dels ciutadans i per seguir sent competitiu com a destinació

1991

- ▶ Mar - Muntanya
- ▶ Popular - Sofisticada
- ▶ Nit - dia
- ▶ Romànic - Modernisme
- ▶ Antiga - Moderna
- ▶ Passat - Futur
- ▶ Públic - Privat
- ▶ Castellà - Català
- ▶ Generalitat - Ajuntament
- ▶ Densitat - Fluïdesa
- ▶ Funcionaris - Emprenedors
- ▶ Catalunya - Espanya
- ▶ Barça - Espanyol
- ▶ Montjuïc - Tibidabo
- ▶ Monàrquica - Republicana
- ▶ Religiosa - Laica
- ▶ Burgesa - Treballadora
- ▶ Kitsch - Disseny
- ▶ Cotxe - Moto

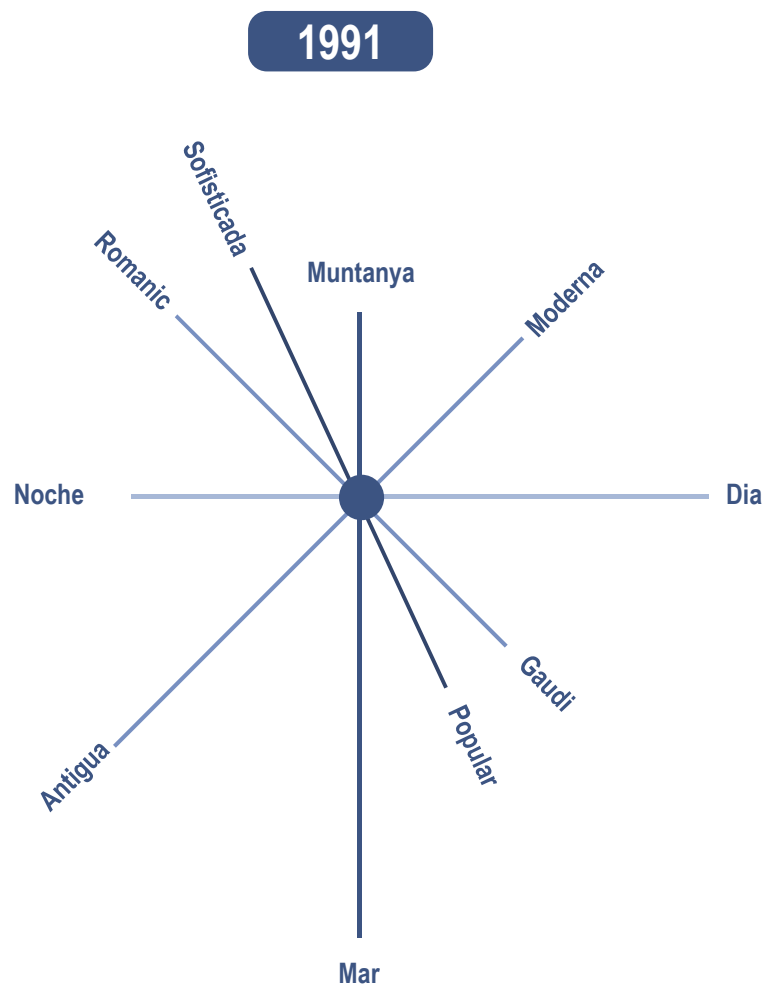
2010

- ▶ Estiu - Hivern
- ▶ Natura - Cultura
- ▶ Ciutat - Camp
- ▶ Historia - Vanguardia
- ▶ Emocional - Racional
- ▶ Densa - Esponjada
- ▶ Escultures - Estàtues vivents
- ▶ Oci - Negoci
- ▶ Urbana - Suburbana
- ▶ Coloms - Lloros
- ▶ Oriünds - Immigrants
- ▶ Sardanes - Flamenc
- ▶ Centres comercials - Comerç de barri
- ▶ Cuina tradicional- d'autor
- ▶ Introvertida - Extravertida
- ▶ Petits racons - Grans espais
- ▶ Besòs - Llobregat
- ▶ Vianants - Bicicletes
- ▶ Taxi - Trixi

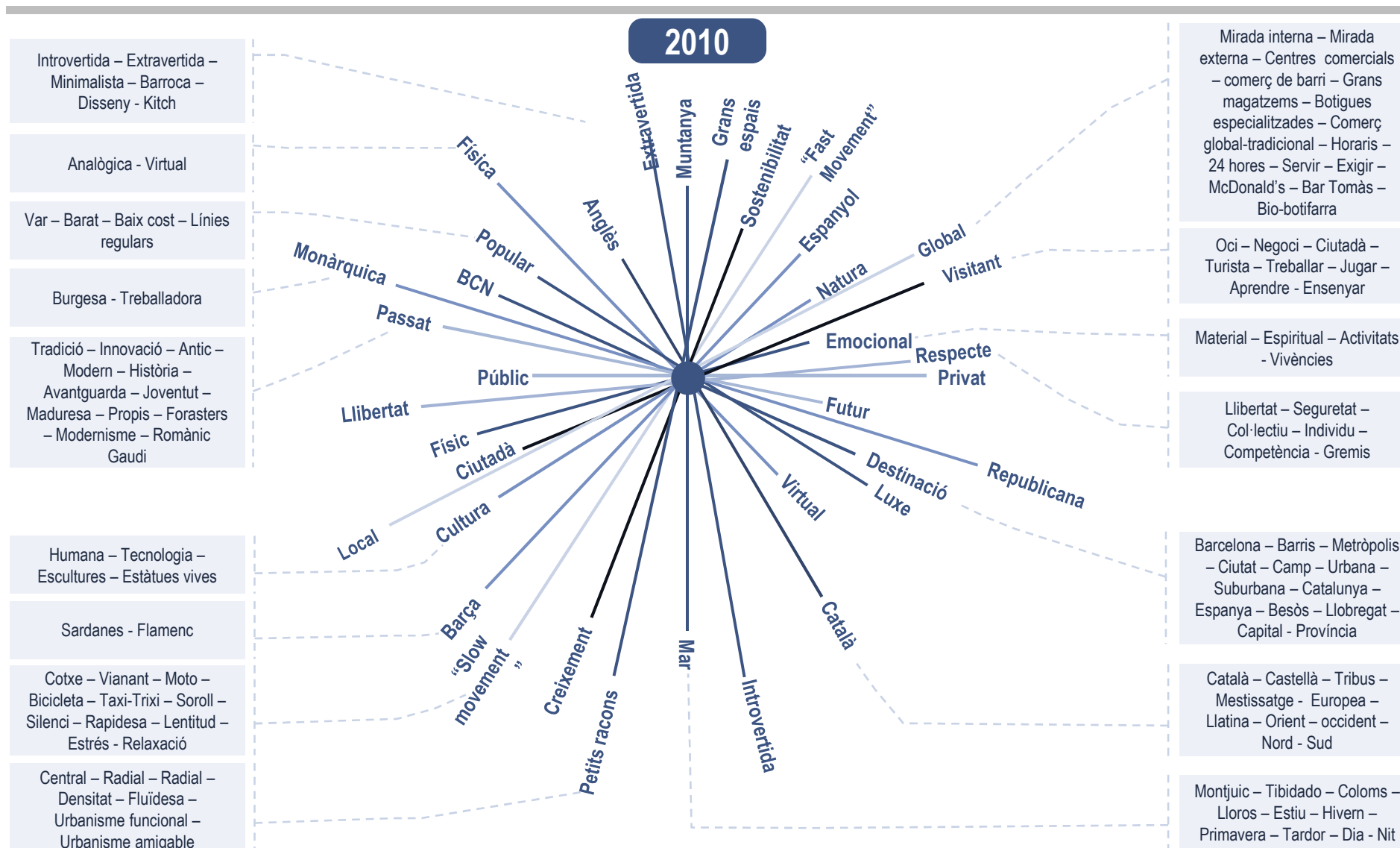
2015

- ▶ Local - Global
- ▶ Sorra - Neu
- ▶ Analògica - Digital
- ▶ Física - Virtual
- ▶ Creixement - Sostenibilitat
- ▶ Tradició - Innovació
- ▶ Art - Ciència
- ▶ Català - Anglès
- ▶ Cotxe - Vianant
- ▶ Ciutadà - Turista
- ▶ Horaris - 24hores
- ▶ Comerç global - Comerç tradicional
- ▶ Saber guanyar - Saber perdre
- ▶ Llibertat - Seguretat
- ▶ Tribus urbanes - Mestissatge
- ▶ Soroll - Silenci
- ▶ Servir - Exigir
- ▶ Ciutat - Destinació
- ▶ Fast city - Slowcity
- ▶ Material - Espiritual
- ▶ Activitats - Vivències

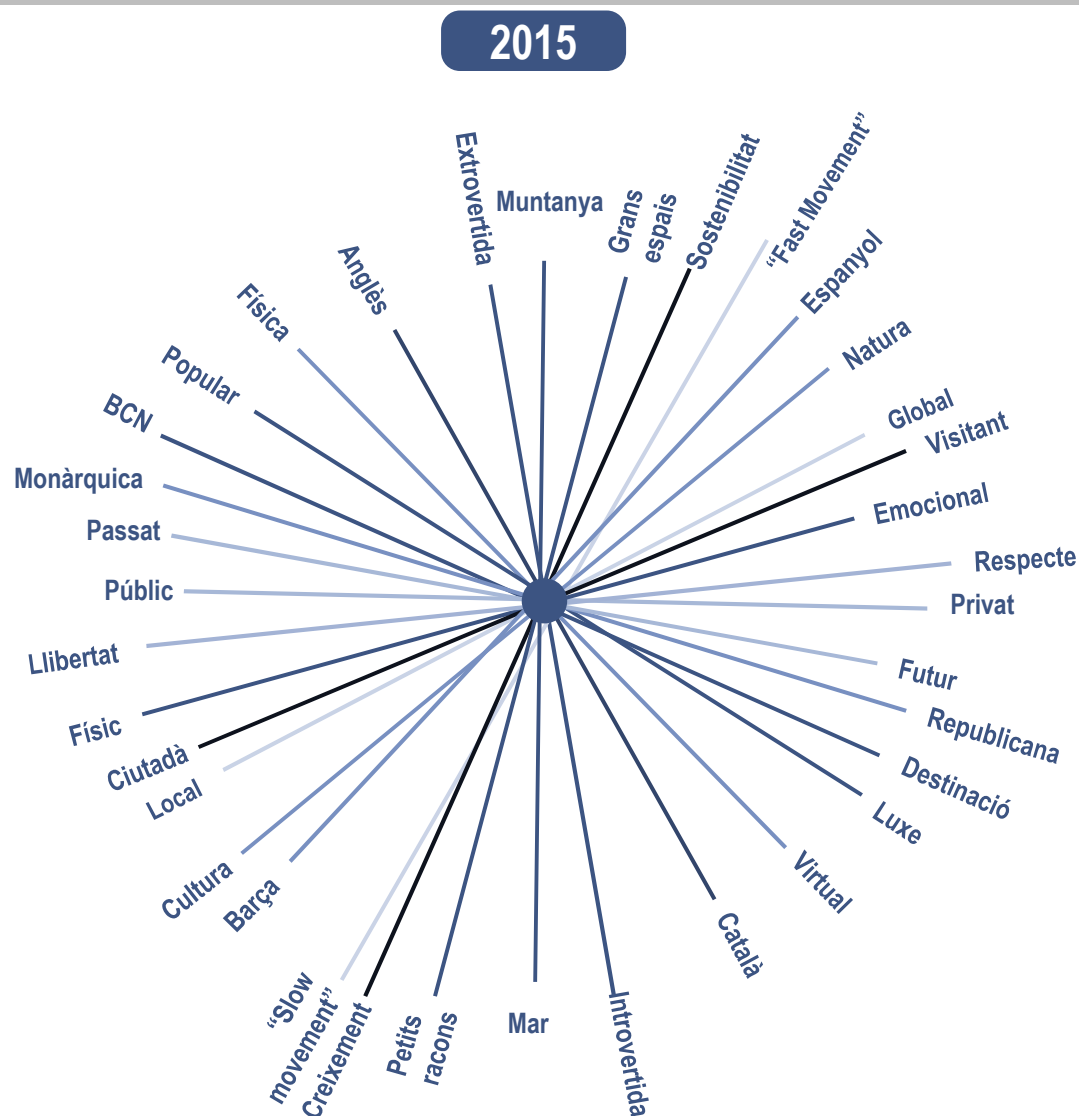
El primer pla de màrqueting ja posicionava Barcelona com a ciutat de contrastos



Avui Barcelona ha enriquit la seva gama de contrastos, però alguns no encara en prou equilibri



El posicionament per al 2015 hauria de ser el de una Barcelona encara més rica en contrastos i cada cop en major equilibri de contrastos...



... fins a poder tenir tantes Barcelones com a barcelonins

- ▶ Barcelona és una ciutat polièdrica, de forts contrastos, però alhora molt equilibrada
- ▶ No hi ha una sola Barcelona, sinó moltes “Barcelones”, tantes com ciutadans.
- ▶ Barcelona és una ciutat “humana”, on les persones poden realitzar el seu potencial
- ▶ Podria ser Barcelona el mite de “l’home lliure a la ciutat lliure”?

Objectius de desenvolupament de l'oferta

- ▶ **Posar en marxa una dinàmica de complicitat i col·laboració permanent entre els diferents actors de la ciutat que asseguri el manteniment i millora de “l'estil i l'espai de vida” de Barcelona amb un bon equilibri entre “seny i rauxa”:**
 - Conservar els recursos existents, sense sobre explotar-los ni banalitzar-los
 - Destacar els recursos potencials, amb un accent especial en la desconcentració
 - Innovar: crear nous productes per a segments existents i per a nous segments
 - Desenvolupar l'oferta a partir de les noves infraestructures de transport
 - Millorar la qualitat i actitud en el servei: formació i mentalització
 - Millorar la utilització dels idiomes per part de la població (català, castellà, anglès)
 - Garantir els nivells de seguretat mínims per gaudir de la ciutat
 - Recuperar els carrers per als vianants i les bicis
 - Fomentar l'ús del motor híbrid i elèctric (menys contaminació i soroll=millor espai de vida)
 - Impulsar l'ús de les noves tecnologies de la comunicació i Internet per part de les empreses de la cadena de valor turística
 - Fomentar la innovació de l'oferta turística
 - Fomentar l'oferta local i la global, evitant la vulgarització
 - Fomentar el diàleg, la comprensió i el mestissatge entre cultures, un camí d'enriquiment
 - Facilitar i agilitzar la creació d'empreses de la cadena de valor turística

Objectius de promoció: 15 per al 2015

1. **Considerar al turista com a ciutadà temporal**
2. **Considerar al ciutadà com a turista intern**
3. **Utilitzar criteris de segmentació progressiva i multi criteri**
4. **Fidelitzar al turista en tot el seu cicle de vida: de motxiller a sènior**
5. **Treballar alguns mercats importants tradicionalment obviats: joves, nacionals, excursionistes**
6. **Tenir en compte les noves tendències del turisme i els nous segments emergents**
7. **Treballar els nous mercats geogràfics emergents**
8. **Assolir un sistema de finançament de la promoció turística de Barcelona que es correspongui amb la riquesa que aporta el turisme a la ciutat**
9. **Desenvolupar una sola imatge de la marca Barcelona que no distingeixi entre ciutat i destinació**
10. **Desenvolupar un manual d'imatge corporativa de Barcelona**
11. **Programar una campanya regular de publicitat de Barcelona en els principals mercats emissors**
12. **Mentalitzar al ciutadà i als líders d'opinió sobre la importància del turisme per la ciutat**
13. **Buscar sinèrgies amb altres destinacions i marques líder**
14. **Desenvolupar la complicitat i la col·laboració entre turisme i altres ens (ICUB, esports, salut..)**
15. **Potenciar Internet com a medi fonamental de comunicació i promoció turística**
 - Desenvolupar un portal oficial únic d'informació turística, dirigit tant al ciutadà com al turista
 - Adaptar el portal a les tecnologies d'Internet mòbil
 - Incloure el màxim d'idiomes en la comunicació via Internet
 - Aprofitar el potencial de les xarxes socials

Introducció

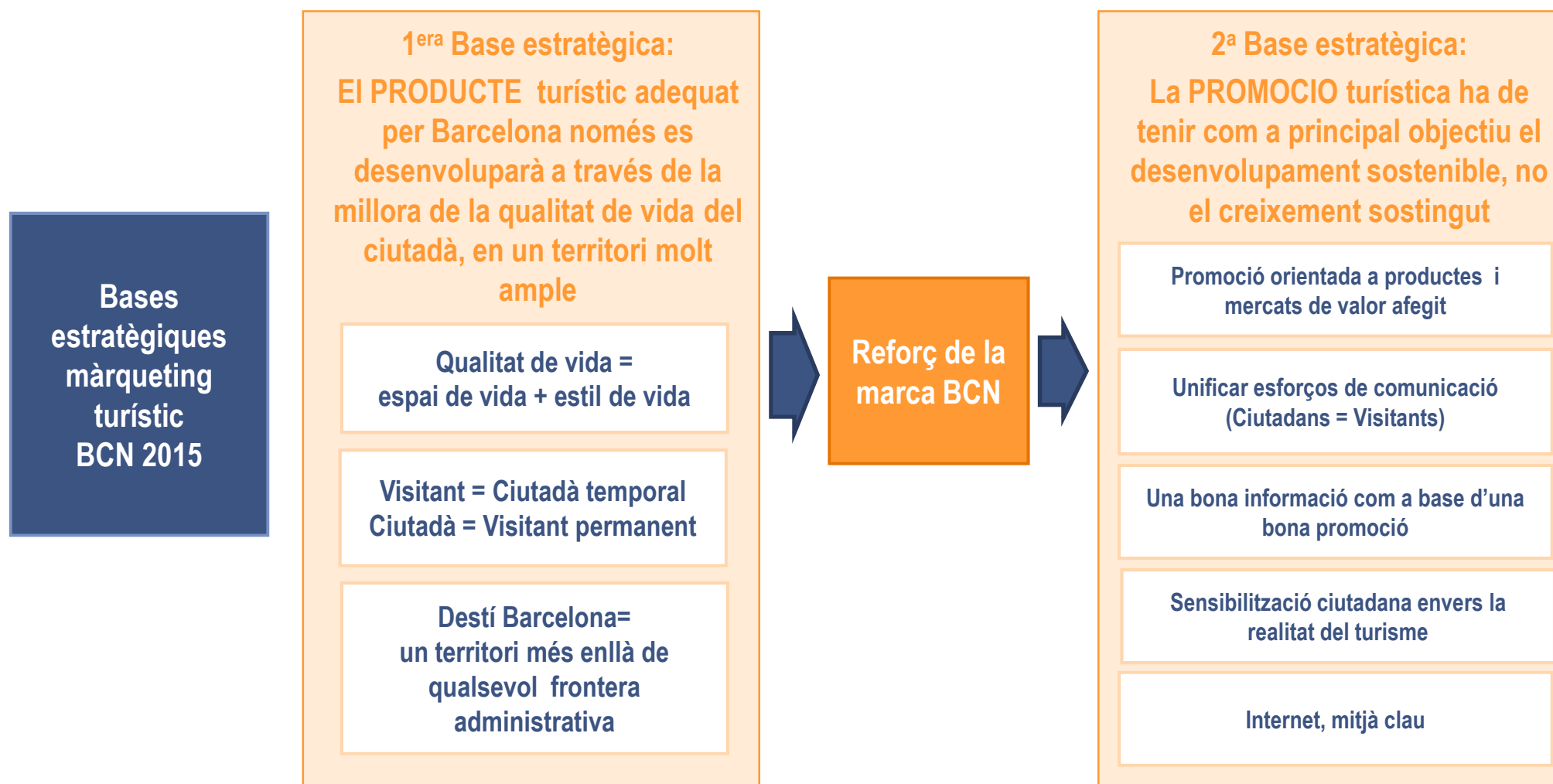
DAFO Màrqueting

Posicionament

Estratègia de productes / mercats

Estratègia de promoció

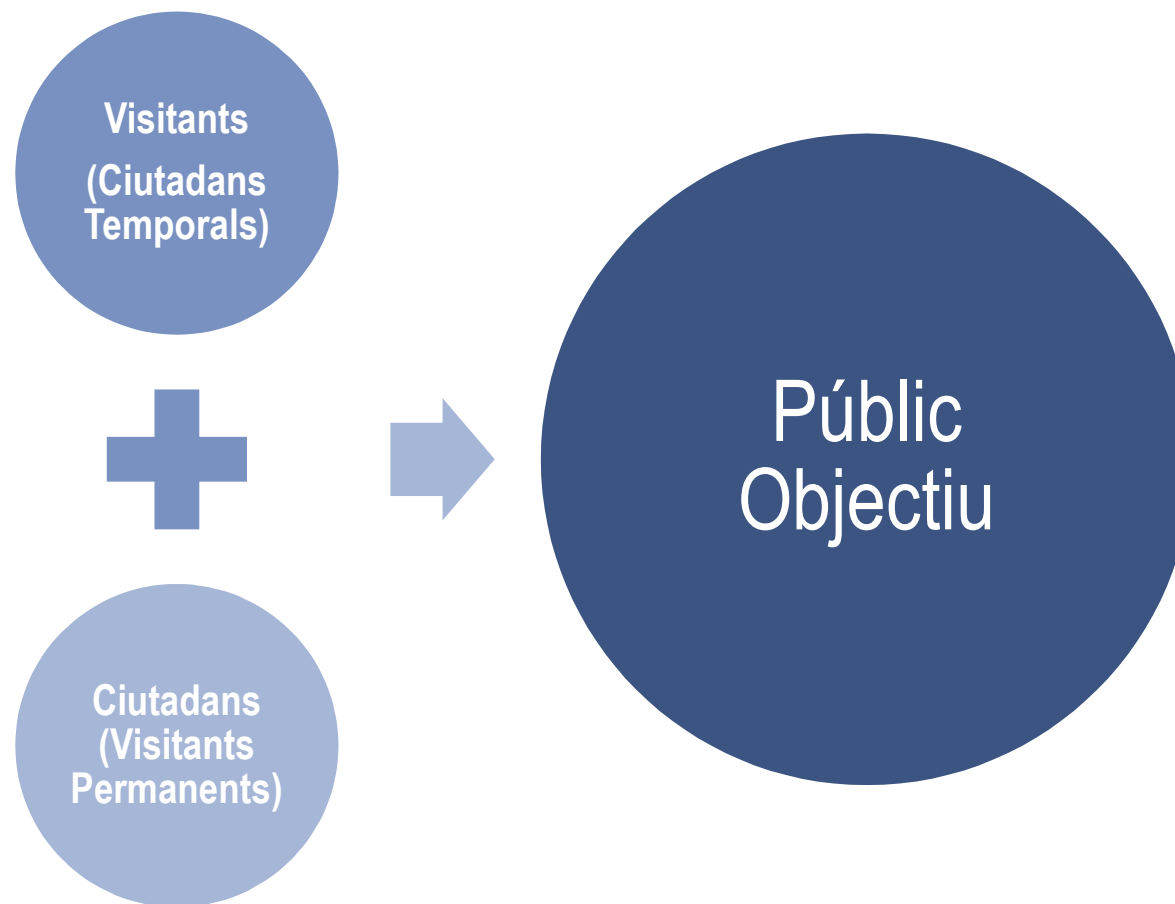
El futur del turisme a Barcelona passa en primer lloc per la recuperació i la millora contínua de la qualitat de vida dels seus ciutadans



Desenvolupament del producte turístic: la millora de la qualitat de vida del ciutadà és una tasca de tots i que ha de liderar l'Ajuntament

- 1 Recuperar la ciutat per als vianants: Barcelona , referència de ciutat mediterrània a escala humana**
 - Més zones peatonals (ciutat humana= ciutat per als homes, no per a les màquines)
 - Més espais de socialització al carrer (parcs, terrasses, cafès, mercats, places, bancs, solàriums...)
- 2 Millorar la xarxa metropolitana de transport públic**
 - Més rutes, Més freqüència, Més senyalització, Més alternatives (metro, tramvia, bus, taxi, bici,...)
 - Menys temps de trasllat, Menys contaminació, Menys soroll
- 3 Millorar la connectivitat amb la resta de Catalunya, d'Espanya i a nivell Internacional**
- 4 Millorar la formació: idiomes, educació cívica, professions relacionades amb el turisme/oci**
- 5 Crear taules de treball entre tots els agents de la cadena de valor de l'oci / turisme**
- 6 Seguretat i ordre públic**
- 7 Desenvolupar polítiques de turisme conjuntes amb les zones d'influència de la destinació: municipis, comarques, marques, diputacions, autonomies, països ...**
- 8 Incentivar el desenvolupament de l'oferta d'oci / turisme per part dels emprenedors públics i privats: lideratge global i lideratge local**

El públic objectiu del pla ha d'englobar tant els visitants com els ciutadans de Barcelona des de el moment en que coincideixen com a consumidors i usuaris de una majoria de productes i serveis turístics que ofereix la destinació i els podem agrupar per perfils

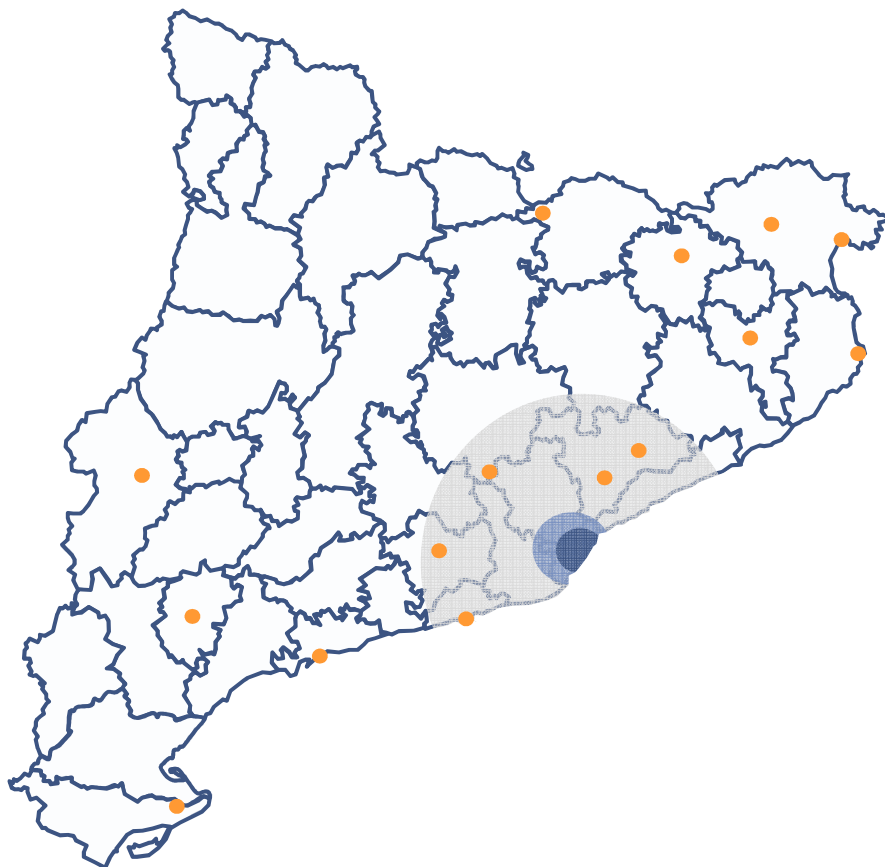


La base estratègia passa per cercar les sinèrgies entre aquests dos grans segments

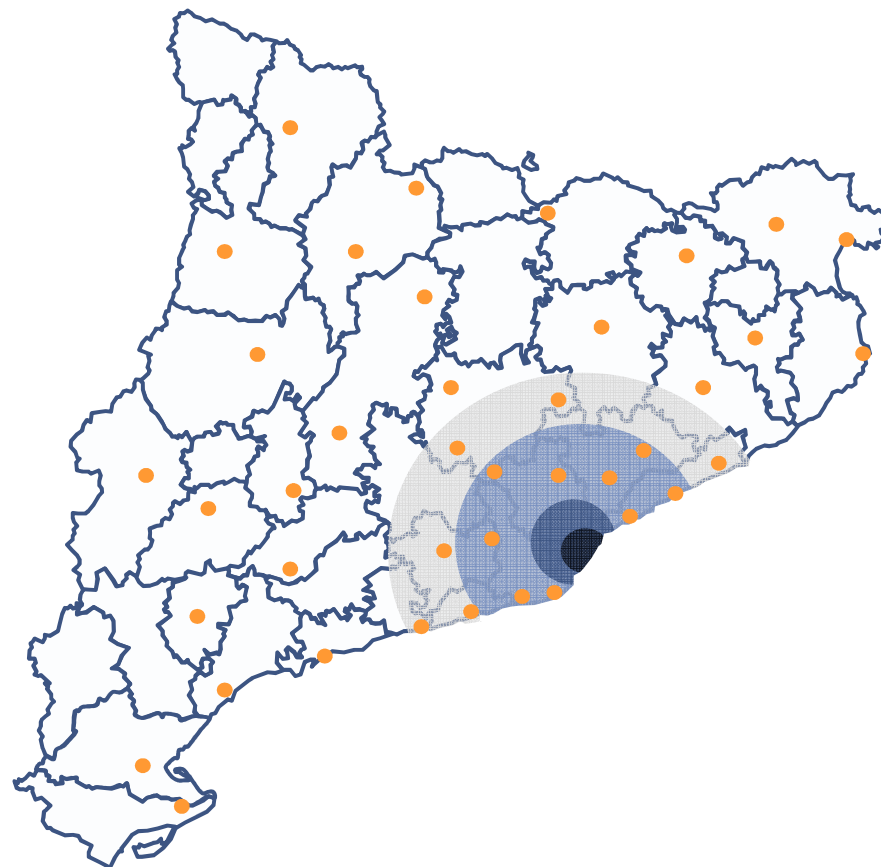
Introducció

La destinació Barcelona cada cop va més enllà dels límits administratius...

Destinació BCN 2010

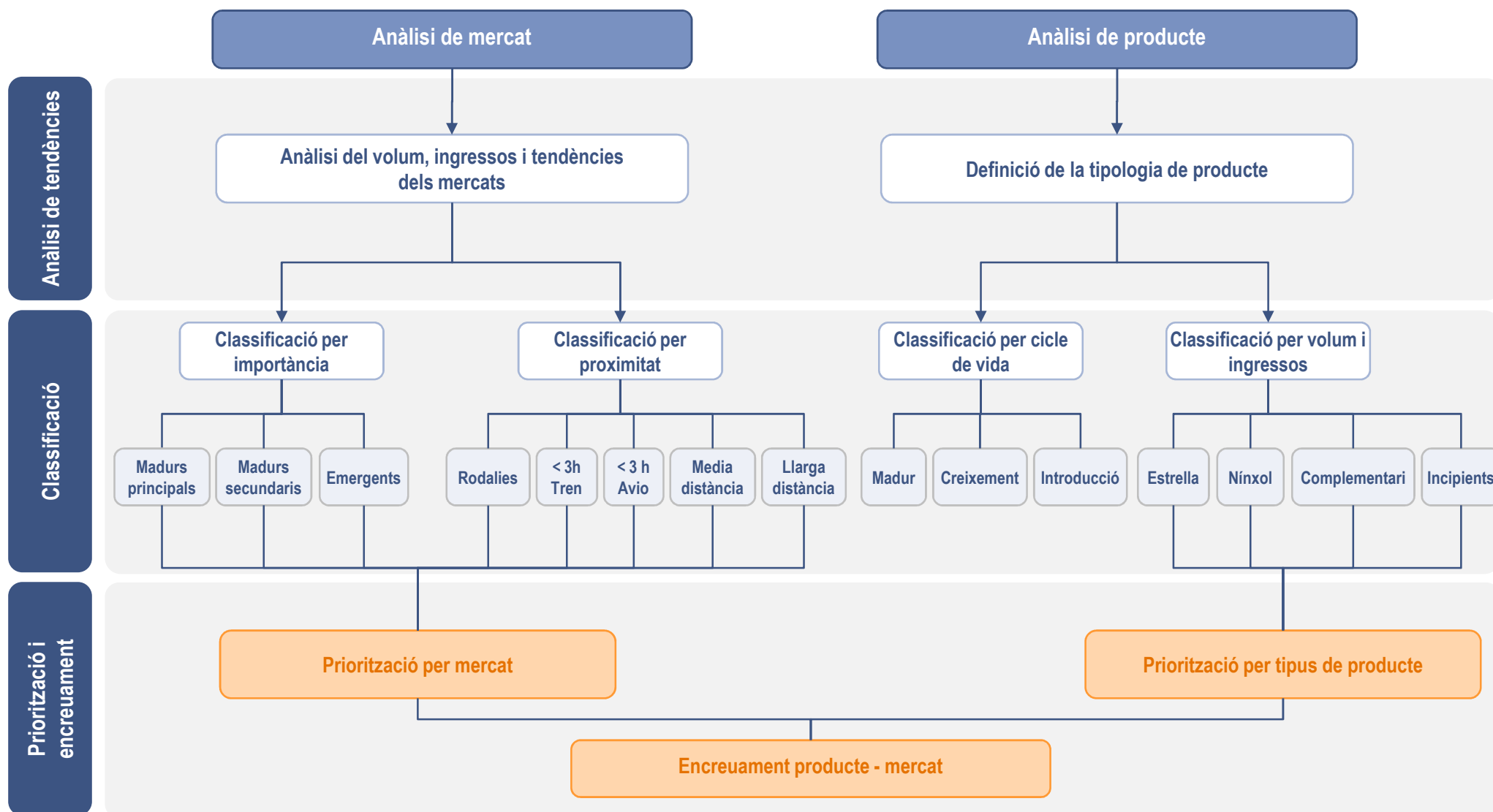


Destinació BCN 2015



.... Sota el pla estratègic de màrqueting per a Barcelona, aquests recursos seran aprofitats i comercialitzats conformant un únic destí

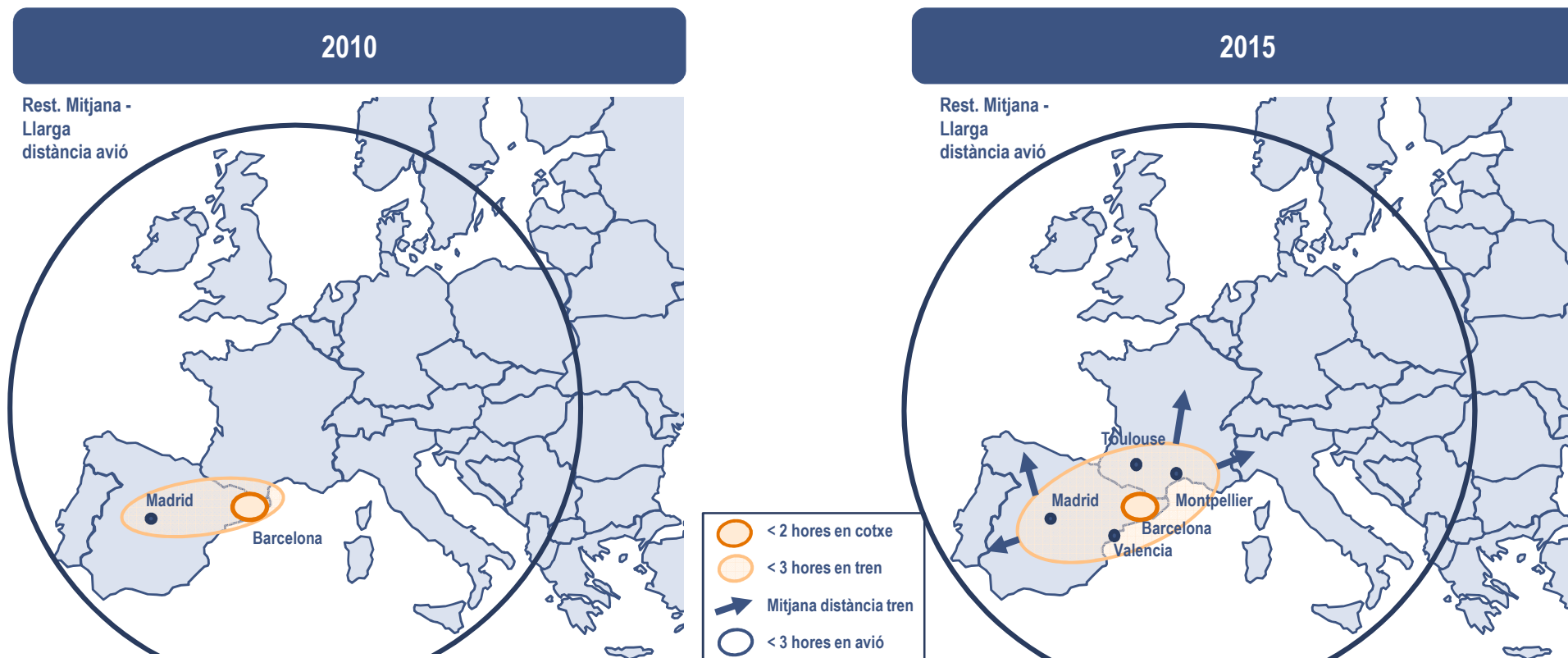
Metodologia de priorització estratègica per producte-mercat



Barcelona pot classificar i prioritzar els seus mercats per importància i proximitat



Els mercats de proximitat, curta i mitjana distància creixeran en importància relativa gràcies al desenvolupament de la alta velocitat a través d'Espanya i Europa



En quant al transport aeri, s'especula que els model s de baix cost i regular tendiran a apropar-se en quant a servei i preus, produint-se també una especialització geogràfica per part del grans grups per competir entre ells i envers la xarxa d'alta velocitat.

Esforç de màrqueting en funció de la importància i potencial estratègic dels mercats

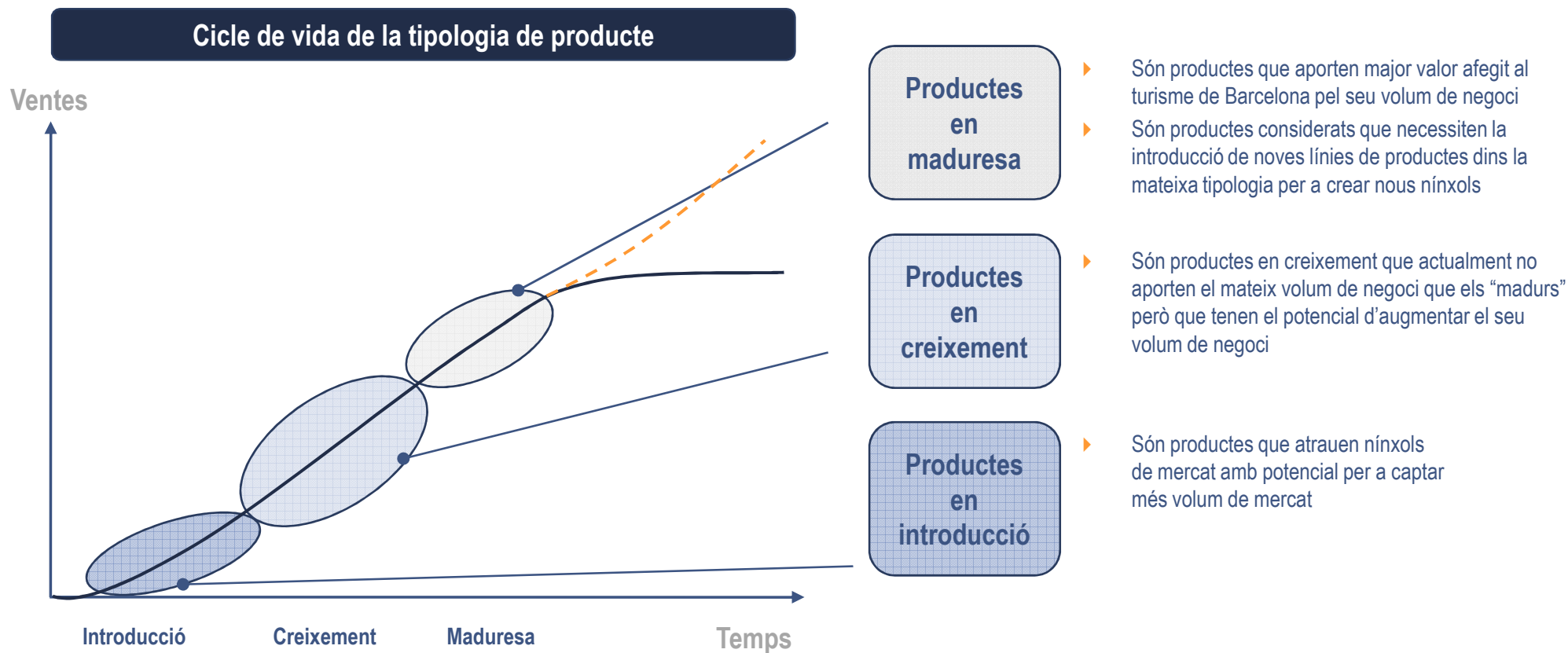
Grups de Mercats	Mercats Madurs "Principals"	Mercats Madurs "Secundaris"	Mercats Emergents	Total
Proximitat	5%	5%		10%
Curta distància	25%	10%		35%
Mitjana Distància	25%	10%		35%
Llarga Distància	10%		10%	20%
Total	65%	25%	10%	100%

*NOTA: S'ha d'incloure una reserva conjuntural d'un 10%

S'han identificat 19 tipologies de productes amb potencial per a desenvolupar per la destinació Barcelona

Tipologia de producte	Definició	Tipologia de producte	Definició
Cultural: Patrimoni (material i immaterial)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Material: arquitectura, monuments, museus, espais urbans ▶ Immaterial: tradicions, festes, costums 	"Escapada urbana"	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Creat per a estimular el interès en la ciutat i per convidar al visitant a conèixer la ciutat personalment. Normalment són viatges curts, dirigits a segments especials als quals els hi ofereixen productes i experiències particulars de la ciutat
Cultural: Gastronomia	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inclou els productes relacionats amb la gastronomia i la cultura del vi 	Educació	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirigit a persones que venen a realitzar estudis de grau i postgrau, Erasmus, intercanvis, cursos de cuina, idiomes, entre d'altres..
Cultural: Programació	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Festivals, concerts, teatre, dansa, espectacles musicals, ... 	Gai/lesbià	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Una destinació d'acceptació social i amb producte específic per aquest col·lectiu
Grans Esdeveniments	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Competicions, presentacions, festivals, grans concerts, 	Compres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compres de tots tipus incloent moda, disseny, en totes les tipologies de comerç
Esports	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Espectador i participant, tot tipus d'esports d'hivern i d'estiu (nàutic, futbol, esquí, golf, maratons) 	Luxe	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Productes exclusius per a un públic de alt poder adquisitiu
Negocis (MICE)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Comprèn els productes de negocis, incentius, conferències i exposicions 	Benestar i Salut	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inclou des de productes de benestar (bellesa, spa) fins els productes mèdics (curació, rehabilitació)
Creuers	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Port base: dormen a Barcelona ▶ En trànsit: no dormen a Barcelona 	Sol i Platja	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inclou tots els productes relacionats amb el gaudi de la platja i el front de mar
Familiar	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inclou turisme en família (pares amb nens, famílies monoparentals amb nens) 	Naturalesa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tots els productes relacionats amb la naturalesa (muntanya, casa rural, camp)
Touring	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rutes o "tours" per zones, regions i varis països per tren, autobús o cotxe 	Verd	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tots els productes que promocionen turisme sostenible (de conscienciació ecològica i de inclusió social)
		Industrial	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Patrimoni industrial que comprèn la tecnologia i el treball (antigues fàbriques, mines, magatzems)

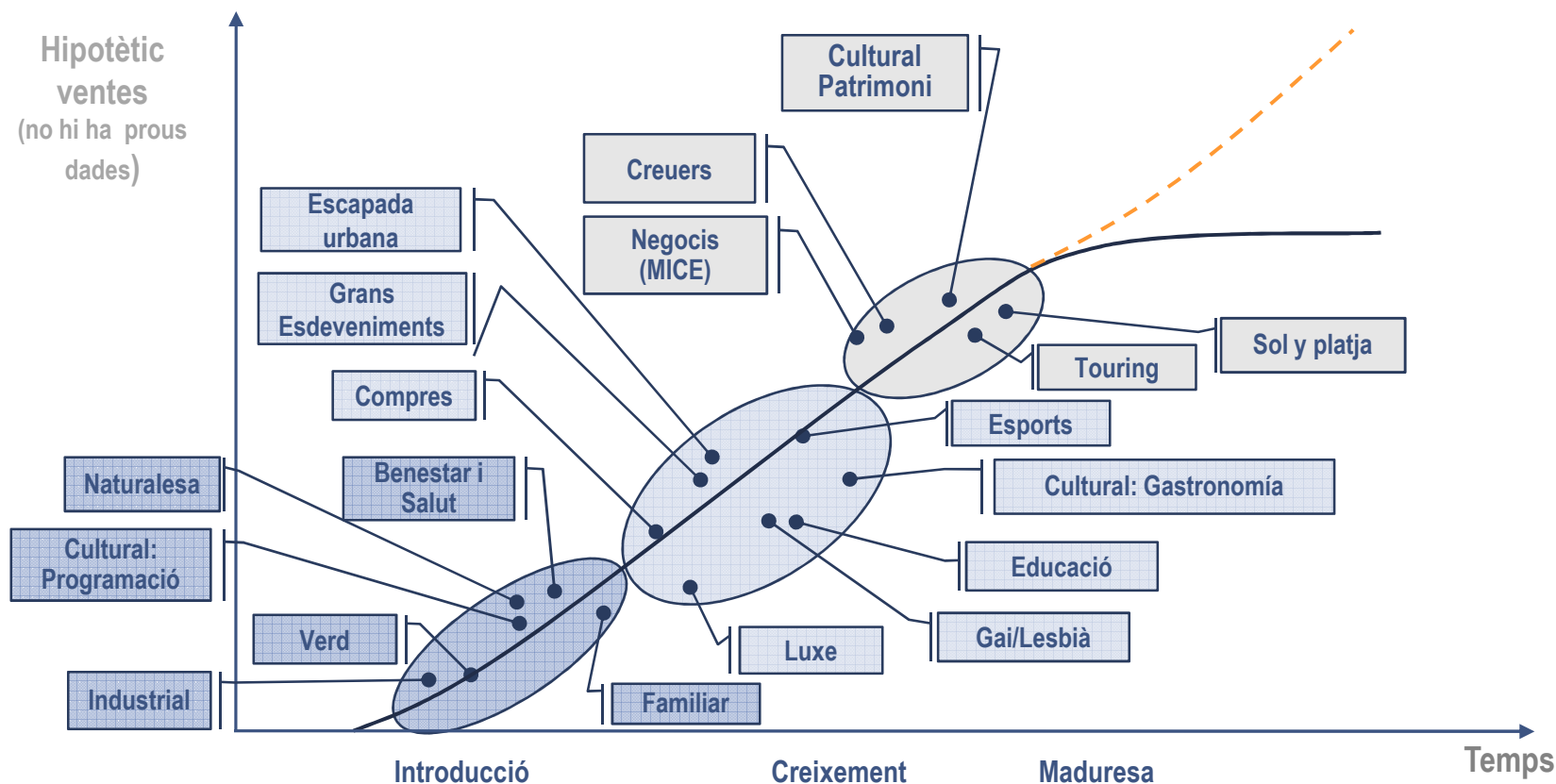
Cal gestionar les tipologies de productes tenint en compte el seu cicle de vida



Mentre les tipologies de producte van passant per les diferents etapes del cicle de vida, també és important fer un esforç continu per intentar estendre el seu cicle de vida mitjançant la innovació i la creació de noves corbes de cicle de vida.

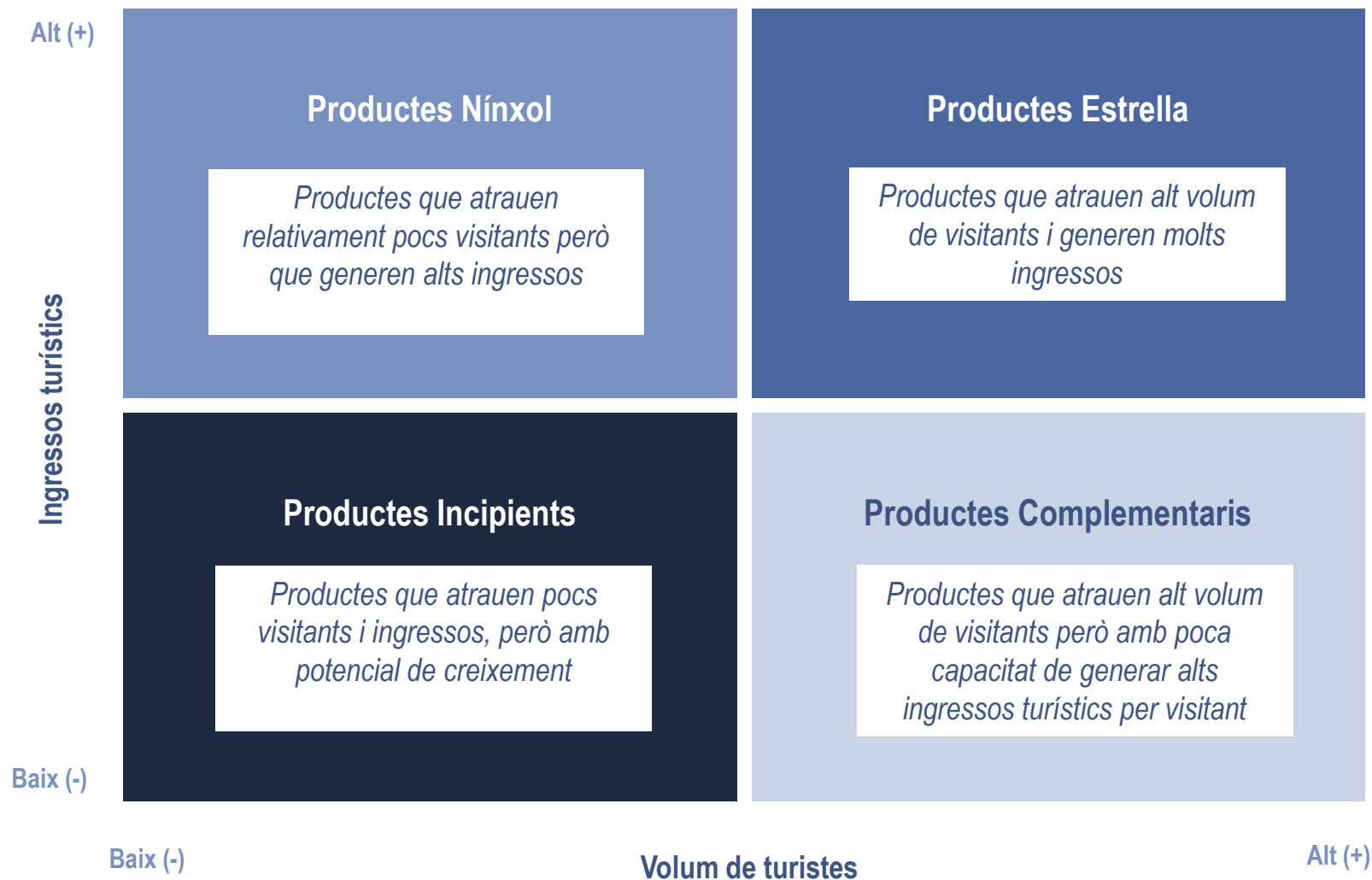
L'Anàlisi preliminar demostra que Barcelona té una varietat de tipologies de producte que es troben en diferents fases del seu cicle de vida

Cicle de vida de la tipologia de producte de Barcelona en la actualitat (2010)

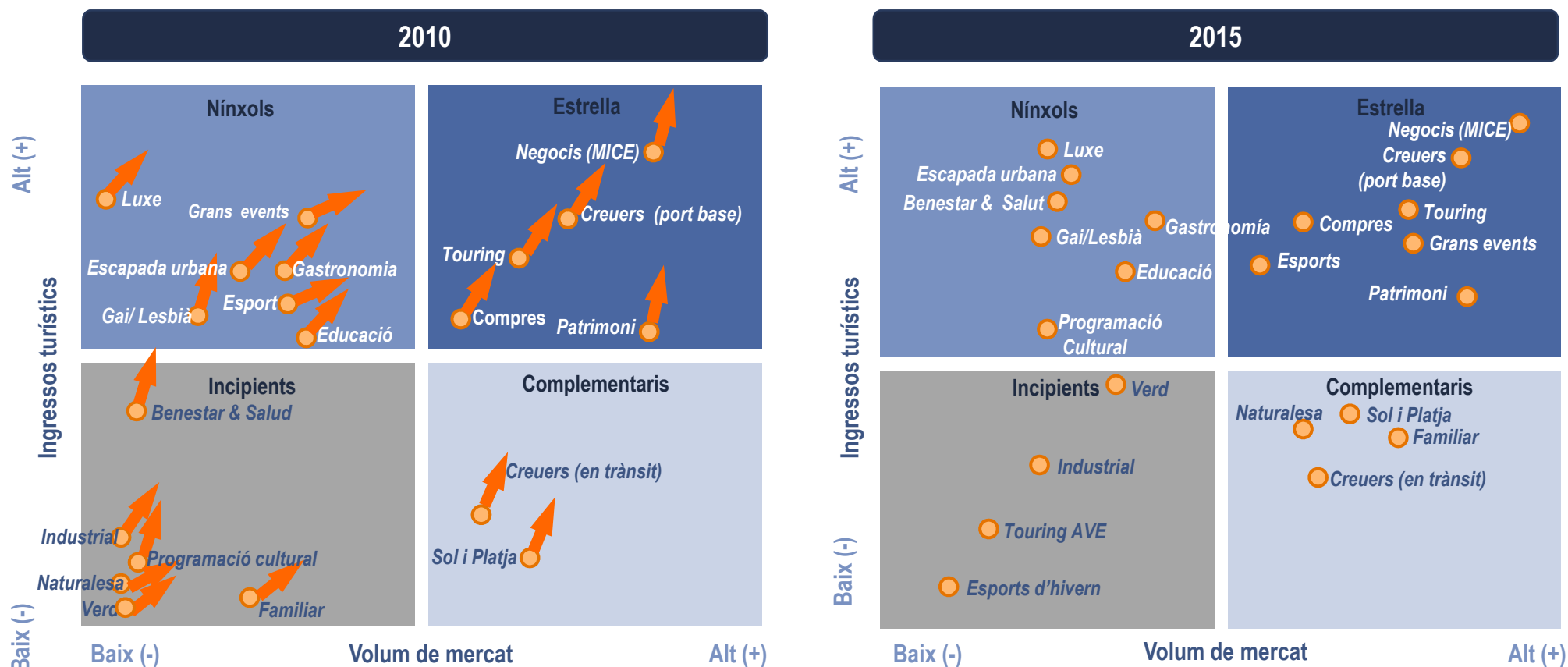


Barcelona té un bon equilibri de tipologia de productes, amb un gran pes dels seus productes en creixement i amb oportunitats per crear nous cicle de vida en els productes madurs

En funció del volum i els ingressos podem classificar els productes en quatre tipologies



Cal focalitzar la estratègia en les tipologies amb més capacitat d'aportar valor a la destinació en el futur , tant econòmic com d'encaix amb el posicionament



La direcció de les fletxes en el mapa de posicionament de 2010 mostren l'estratègia per producte cap al 2015

NOTA: Classificació basada en l'anàlisi de tendències globals i coneixement de la indústria turista a Barcelona. Es recomana fer una anàlisi exhaustiva per a validar la classificació

Es recomana la següent estratègia de producte

Tipologia de producte	Estratègia de producte		
	2010	2015	Detalls
Patrimoni (Cultural)	▶ Estrella	▶ Estrella	▶ Innovar en el desenvolupament de noves línies de productes i serveis
Negocis (MICE)	▶ Estrella	▶ Estrella	
Touring	▶ Estrella	▶ Estrella	
Compres	▶ Estrella	▶ Estrella	
Creuers (per base)	▶ Estrella	▶ Estrella	
Gastronomia	▶ Nínxols	▶ Nínxols	▶ Enfocar-se en el valor diferencial de la destinació respecte aquests productes i en l'augment de la qualitat i quantitat de la oferta amb la finalitat d'enriquir el posicionament de la marca, augmentar el volum de mercat i la despesa turística
Educació	▶ Nínxols	▶ Nínxols	
Gai/Lesbià	▶ Nínxols	▶ Nínxols	
Escapada urbana	▶ Nínxols	▶ Nínxols	
Luxe	▶ Nínxols	▶ Nínxols	

Es recomana la següent estratègia de producte

Tipologia de producte	Estratègia de producte		
	2010	2015	Detalls
Grans Esdeveniments	▶ Nínxols	▶ Estrella	▶ Producte estratègic per a posicionar Barcelona com a una destinació esportiva (des del municipi fins els Pirineus), ex. els Jocs Olímpics d'Hivern
Esport	▶ Nínxols	▶ Estrella	▶ Enfocar-se en l'augment dels ingressos turístics i el volum del mercat
Benestar i Salut	▶ Incipients	▶ Nínxols	▶ Aprofitar el creixement d'aquest segment per a crear un producte nínxol d'alt rendiment ▶ Aprofitar les sinergies entre el turisme de salut (mèdic) de ciutat i productes de benestar complementaris fora de la ciutat
Programació Cultural	▶ Incipients	▶ Nínxols	▶ Atraure programació cultural de reconeixement internacional i d'alta qualitat ▶ Millorar la comunicació i promoció envers els visitants
Industrial	▶ Incipients	▶ Incipients	▶ Millorar la comunicació i promoció envers els visitants, especialment els ciutadans
Verd	▶ Incipients	▶ Incipients	▶ Estructurar i promocionar el producte per enriquir la marca Barcelona com a una destinació sostenible i atraure aquest públic
Familiar	▶ Incipients	▶ Complementaris	▶ Aprofitar la gran oferta d'allotjament "familiar" al Maresme i el Garraf per atraure aquest públic a la destinació
Naturalesa	▶ Incipients	▶ Complementaris	▶ Estructurar i promocionar el producte per enriquir la marca Barcelona com a una destinació de natura i atraure aquest públic
Sol i Platja	▶ Complementaris	▶ Complementaris	▶ Aprofitar la gran oferta d'allotjament de platja al Maresme i el Garraf per atraure aquest públic a la destinació
Creuers (en trànsit)	▶ Complementaris	▶ Complementaris	▶ Mantenir o reduir el número de turistes de creuers en trànsit

Cal focalitzar l'esforç de màrqueting en mantenir els productes nínxol i estrella, si be es important invertir en els incipients amb capacitat de creixement



Estratègia de distribució de recursos de màrqueting basada en el creuament de la importància i potencial dels productes i els mercats

Classificació	Proximitat	Curta distància	Mitja distància	Llarga distància	Total
Estrella	1%	10%	14%	10%	35%
Nínxol	4%	15%	16%	5%	40%
Complementaris	1%	5 %	2%	3%	10%
Incipients	4%	5%	3%	2%	15%
Total	10%	35%	35%	20%	100%

Recomanacions per a estudis de detall de cara a la realització dels plans de màrqueting estratègics detallats i operatius

- ▶ **Estudis de la motivació del turisme més enllà d'oci i negoci, i desglossats en les tipologies de producte, despesa per tipologia de turista i evolució de les arribades per tipologia**
- ▶ **Anàlisi comparatiu de la despesa total/mitjana dels mercats més importants (top 20)**
- ▶ **Anàlisi de la despesa-benefici de les accions de màrqueting per a cada mercat a on s'opera**
- ▶ **Estudi de les principals fonts d'informació pels primers mercats més importants incloent excursionistes i ciutadans, i nínxols de mercat d'oportunitat.**

Introducció

DAFO Màrqueting

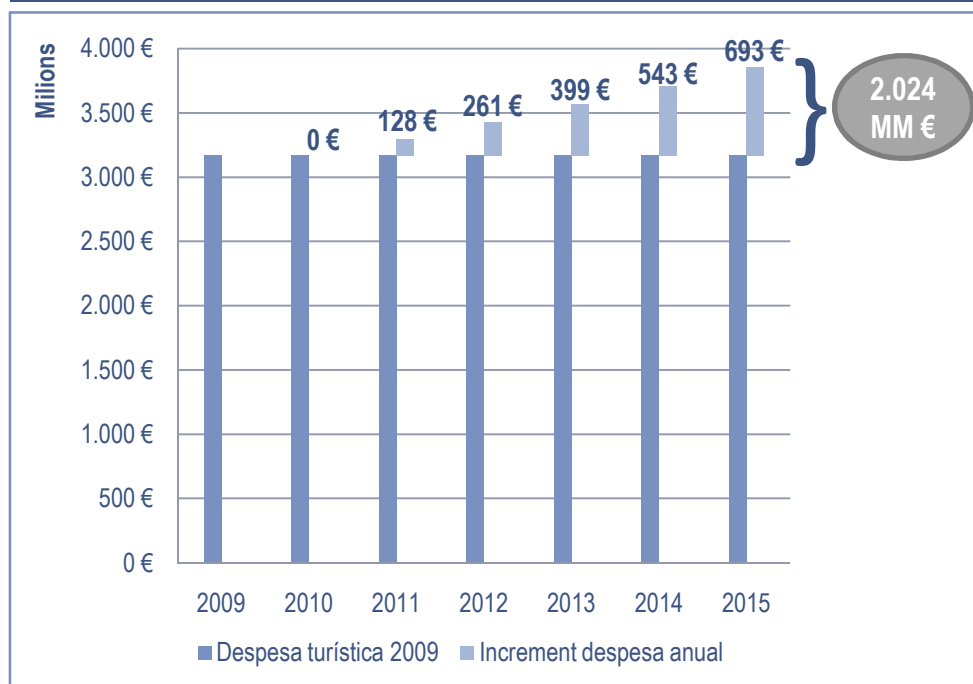
Posicionament

Estratègia de productes / mercats

Estratègia de promoció

El pressupost de màrqueting turístic ha de ser l'1% del increment d'ingressos turístics esperats entre 2010-2015, resultant uns 20 Milions d'euros

Anàlisi del increment de despeses turístiques esperades sota la implementació de les bases estratègiques de turisme



Inputs

- Despeses diàries per persona - Anàlisi de la demanda turística, trienni (2006-2008)
- Arribades turístiques (12 Milions) – Quantificació del nombre de visitants a la ciutat de Barcelona (2009)

Hipòtesi

- Dades trienni representen despeses totals 2009
- Formula: $\text{despesa (€)} = (\text{despesa diària allotjament} * \text{nits}) + (\text{despesa extra hotelera per persona i dia} * \text{dies})$
- Increment d'arribades - a partir del 2011 – 2,5% anual
- Increment de despeses - a partir del 2011 – 1,5% anual

Pressupost de Màrqueting 1% del increment anual durant el període previst (2009-2015)

Pressupost anual de Màrqueting =
20 Milions €

visitants permanents + ciutadans temporals + BCB

En comparació amb altres ciutats, a Barcelona el balanç d'ingressos de fons públics vs auto-generats es força desproporcionat

Anàlisi de la font d'ingressos per les agències de màrqueting turístic de ciutats que li fan competència



Font: Memòries anual 2008 for (New York; Londres; Viena; Berlin; Barcelona)

► Benchmarking: Fonts d'Ingressos

- Les mega-ciutats com Londres i Nova York estan altament **subvencionades** pel govern local i depenen molt poc d'ingressos auto generats.
 - New York – 56% del pressupost
 - Londres – 78% del pressupost
- Pel contrari les ciutats més petites com Viena i Berlín han **d'auto generar** més de la meitat del seu pressupost, ja sigui mitjançant una taxa d'allotjament o altres activitats (p.ex. e-commerce, trading, licensing, entre d'altres)
 - Viena – 21% del pressupost
 - Berlín – 43% del pressupost
- Els ingressos auto generats per les mega-ciutats com Londres i Nova York oscil·la entre un 5% - 10%

- **Turisme de Barcelona ha de moure una empresa de 35 milions de pressupost per poder destinar a promoció directa de la ciutat menys de 5 milions.**

Les agències de ciutats de referència gasten entre 17 i 25 Milions € en activitats de màrqueting i promoció, mentre que Barcelona gasta 5 Milions €

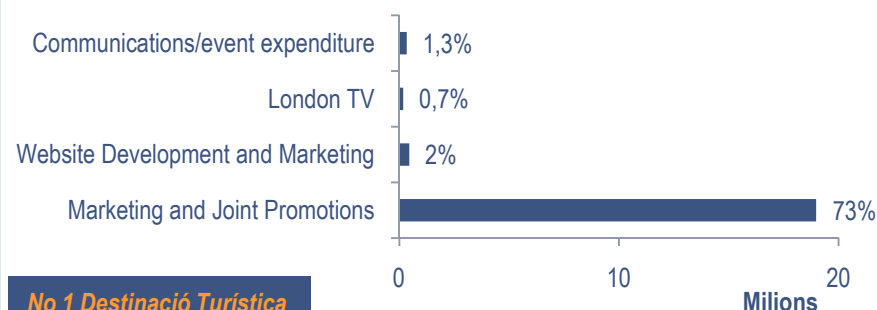
Benchmarking del pressupost anual de màrqueting turístic de ciutats competitives (any cobertura 2008)

► Visit London Ltd – pressupost 33 Milions (26.1 Milions de Visitants – 2008)



Despeses de l'agència	Millions €	%
Despeses de personal	6.037	19%
Despeses d'operació i despeses generals	1.653	5%
Despesa total en Màrqueting i promoció	24.927	75%

Desglossament de les despeses en Màrqueting



No 1 Destinació Turística

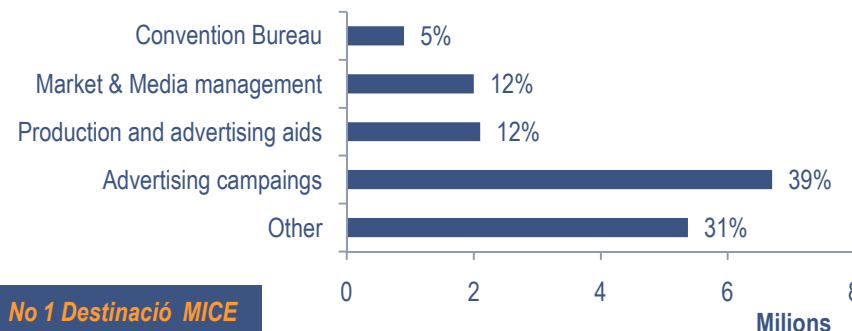
Font: Visit London annual review 2008

► Viena Tourism Board – pressupost 27 Milions (4.5 Milions de Turistes en hotel - 2008)



Despeses de l'agència	Millions €	%
Despeses de personal	7.046	26%
Despeses d'operació	2.981	11%
Despesa total en Màrqueting i promoció	17.073	63%

Desglossament de les despeses en Màrqueting



No 1 Destinació MICE

Font: Vienna Tourism Review 2008

Despesa de màrqueting equivalent:

- London 0,97 euros/visitant
- Viena 3.7 euros/visitants (hotel)
- Barcelona 0.42 euros/visitants (tots allotjaments)

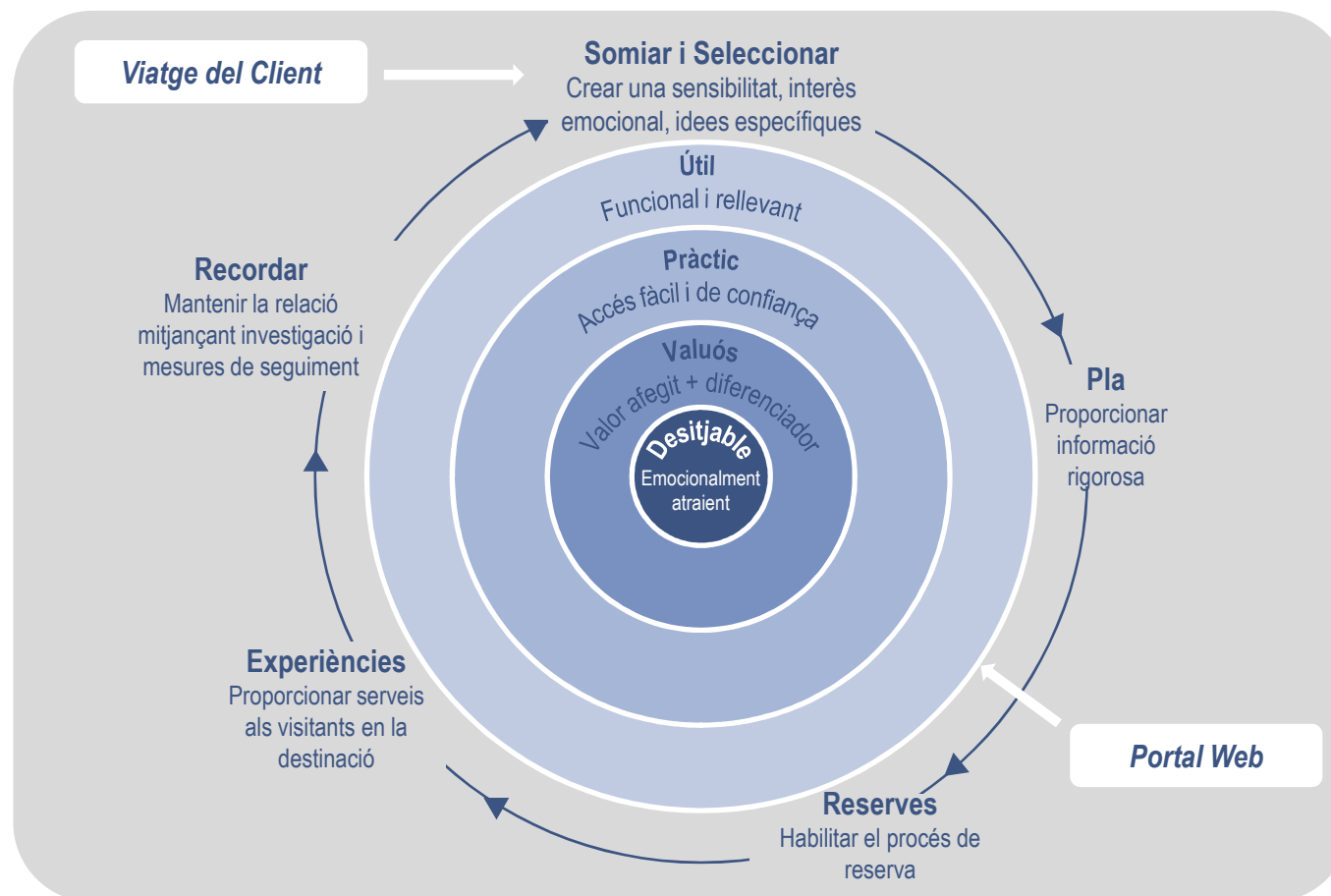
La base de la estratègia de promoció es unificar informació i promoció, visitant i ciutadà

Estratègia		
Construir una identitat de marca unificada per a Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> Identificar els valors que fan de Barcelona una ciutat atractiva per als seus ciutadans (permanents i temporals) i alhora diferencial respecte la seva competència. 	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar als diferents actors del sector en l'ús de la marca
Centralitzar els esforços de informació i promoció turística/oci sota una sola estratègia	<ul style="list-style-type: none"> Entendre la informació turística/oci com a element clau dins la estratègia de promoció de la ciutat 	<ul style="list-style-type: none"> Cercar les complementaritats entre tots els organismes que actualment gestionen la informació/promoció turística/oci de la ciutat
Integrar els ciutadans permanents i temporals com a univers de públic objectiu del pla de promoció	<ul style="list-style-type: none"> Promoció i comunicació activa amb els ciutadans i visitants com a mercats clau Promocionar i comunicar que el ciutadà és un turista permanent i que el turista és un ciutadà temporal 	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar als ciutadans en el consum dels productes turístics i animar als visitants per a que gaudeixin de la ciutat com a ciutadans
Construir i mantenir les relacions amb els visitants	<ul style="list-style-type: none"> Construir i mantenir les relacions amb els visitants per fomentar relacions a llarg termini, repetir visites i incrementar el valor 	<ul style="list-style-type: none"> Ús d'eines CRM per a fomentar i mantenir el contacte amb els visitants, ja siguin ciutadans locals (mitjans locals) fins a visitants internacionals

La base de la estratègia de promoció es unificar informació i promoció, visitant i ciutadà

Estratègia		
Fer pedagogia sobre el fenomen turístic	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar qui es turista • Promocionar el turisme intern 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrarestar els efectes negatius de les campanyes de premsa per evitar que el ciutadà barceloní perdi la hospitalitat tradicional envers el visitant
Promocionar experiències i indrets nous a Barcelona i en tota la destinació	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar el descobriment d'altres parts de Barcelona que no són les típiques i populars però que ofereixen experiències noves i diferents 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar racons en barris que no són coneguts, promocionant quelcom especial
Promocionar i centrar la comunicació en els segments de mercat estratègics	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar i enfocar les iniciatives promocionals sobre segments estratègics i tipus de producte estratègics 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrar-se en adaptar les campanyes promocionals per a assolir els segments estratègics, mercats, productes
Optimitzar l'ús de tecnologia per a promocionar Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un portal únic per accedir al les diferents webs existents tant públiques com privades, cercant la especialització de cadascuna 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicació mòbil (Smartphones) • Comunicació geolocalitzada (GPS) • Comunicació personalitzada (CRM)

Internet ha de ser una eina per atraure clients i mantenir una relació amb ells abans, durant i després de la seva visita



El portal web hauria de ser útil, pràctic, valuós i desitjable per al consumidor. A més, hauria de donar suport al desenvolupament de la relació amb el client abans, durant i després de la seva visita a Barcelona

Els objectius estratègics principals a Internet per a la promoció de la destinació BCN són els de construir la identitat de marca, mantenir continguts de alta qualitat, afegir funcionalitats de web 2.0 i seguir desenvolupant les relacions amb els clients

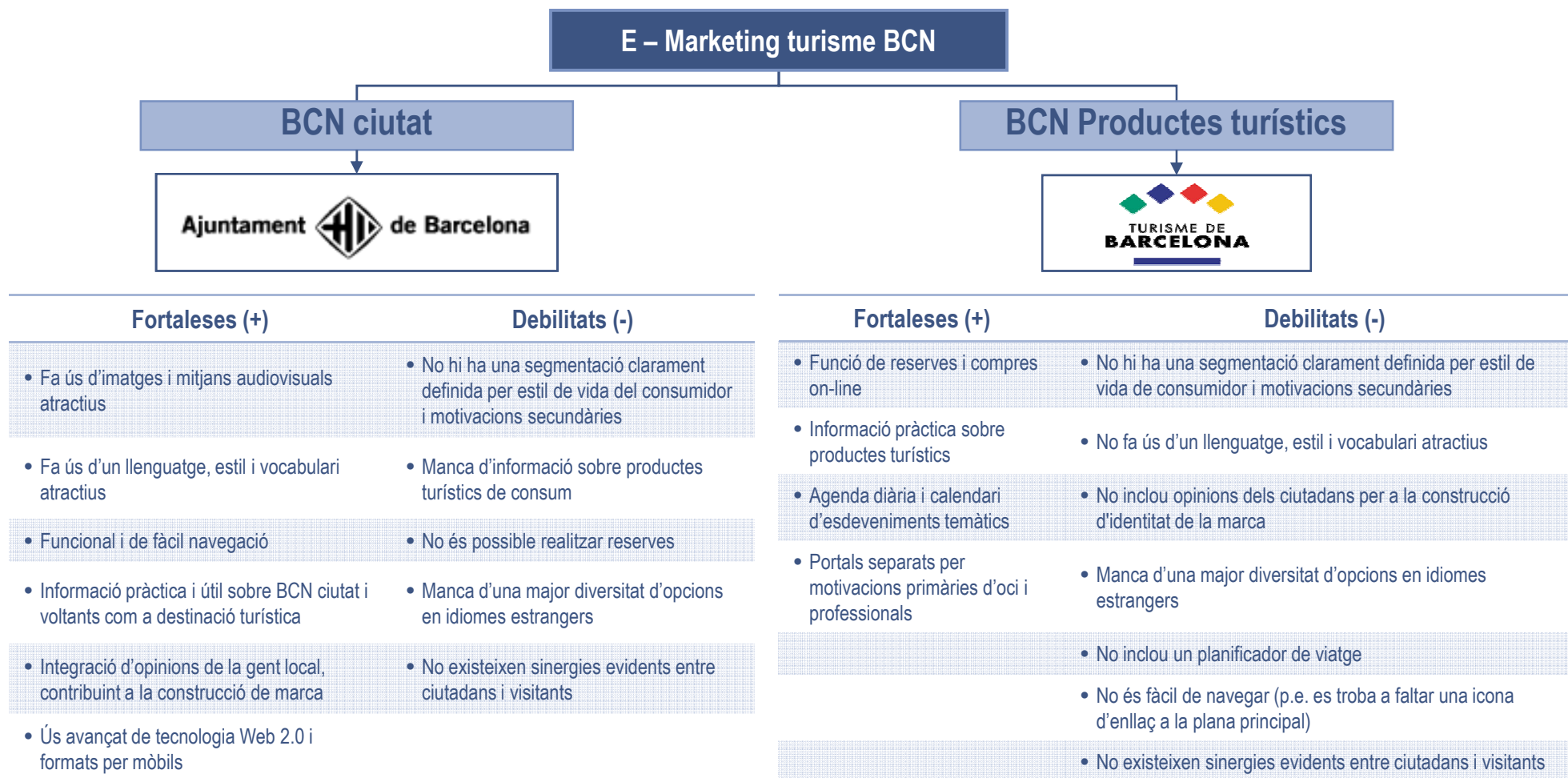
Objectius clau :	Estratègia	Punts d'acció
Construir identitat i confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Projectar l'essència de la destinació BCN amb coherència, mitjançant la creació de marca i mitjans audiovisuals impactants • Personalitzar la marca per a cada segment de clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupar una versió "on-line" de la marca de la destinació, i fomentar l'ús per part dels professionals del sector a les seves pàgines web • Crear comunitats virtuals en les quals clients i professionals del sector poden participar junts en la creació de la "història de la marca" • Projectar imatges autèntiques per crear les expectatives adequades per als segments/mercats del nínxol objectiu
Mantenir continguts rellevants i d'alta qualitat	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar i caracteritzar el client objectiu basant-se en les línies estratègies de màrqueting prèviament definides • Crear aliances amb professionals del sector per tal d'augmentar qualitat i crear continguts addicionals 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar i descriure els segments del mercat objectiu • Proporcionar informació adaptada als interessos específics dels clients de cada segment • Prestar rellevància al client mitjançant l'adopció de perfils de 'persones', amb les quals el client pugui tenir empatia • Ampliar opcions lingüístiques per a mercats estratègics
Apuntar-se a la revolució web 2.0	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar activament la creació de continguts generats per usuaris que expliquin la "història de la marca Barcelona" 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar les possibilitats web 2.0: p.e. TripAdvisor, mapes interactius, intercanvi de fotos i vídeos, wikis, widgets, etc • Apuntar-se a xarxes socials (p.e. Facebook o Twitter)
Construir i mantenir relacions amb clients durant les diferents fases del viatge del client (des de "somiar" a "recordar") i durant tot el cicle de vida del client (p.e. des de "backpacker" a "turista en família")	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenir relacions mitjançant processos i tecnologia CRM * • Aprendre i adaptar-se als coneixements adquirits de CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir camps de BBDD del CRM, per a la inclusió d'informació estratègica • Utilitzar el coneixement de clients adquirit, per desenvolupar encara més la segmentació del mercat i el desenvolupament de productes • Utilitzar l'eina per a comunicar i mantenir una relació contínua amb els clients

*CRM: Customer Relationship Management

Els principals objectius estratègics necessaris per a construir una web competitiva estan enfocats en la construcció de segments de consumidors altament diferenciats

Objectius clau:	Estratègia	Punts d'acció
Una identitat de marca coherent	<ul style="list-style-type: none"> Mantenir només una pàgina web de promoció de la marca de la destinació BCN 	<ul style="list-style-type: none"> Alinear els esforços que existeixen entre les diferents entitats que actualment construeixen la marca turística de Barcelona
Optimitzar les sinergies entre visitants i residents	<ul style="list-style-type: none"> Seduir els turistes per experimentar BCN com si fossin un resident Captivar als residents per que participin i gaudeixin de l'oferta turística 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar i adaptar els productes turístics per a conquerir ciutadans i excursionistes Adaptar l'oferta de la ciutat per a interessar als visitants Desenvolupar una estructura web que atregui visitants a participar en activitats locals i atregui els residents a participar en activitats turístiques
Crear perfils de segments estratègics (p.e. luxe, verd, gai, etc)	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciar clarament els perfils de segments estratègics (p.e. luxe, verd, gai, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar i desenvolupar productes turístics rellevants i atractius, i empaquetar-los per a segments estratègics, és a dir, anticipar i proporcionar els continguts específics per a cada segment (p. e. si sóc un turista amb consciència ecològica "verd", ¿quins són els hotels que m'agradaran?)
Destacar les tipologies de productes estratègics	<ul style="list-style-type: none"> Destacar tipologies de producte que posseeixen avantatges competitius i comercialitzar-les 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar i destacar les tipologies estratègiques de producte en la pàgina web
Dirigir usuaris a portals funcionals segons motivacions primàries i secundàries	<ul style="list-style-type: none"> Definició clara de les motivacions primàries i secundàries dels usuaris objectius 	<ul style="list-style-type: none"> Conduir el usuari al portal correcte per motivació primària (professional vs. oci) Conduir els usuaris al portal més adient per motivació secundària (per exemple: esports, cultura, luxe, etc)
Facilitat de navegació i funcionalitat addicional	<ul style="list-style-type: none"> Addició de funcionalitat de navegació 	<ul style="list-style-type: none"> Permetre a l'usuari tornar a la pàgina d'inici des de qualsevol punt de navegació on-line. Permetre a l'usuari navegar fàcilment per mòbil (afegir format web mòbil) Desenvolupar la funcionalitat Trip Planner (planificador de viatge)

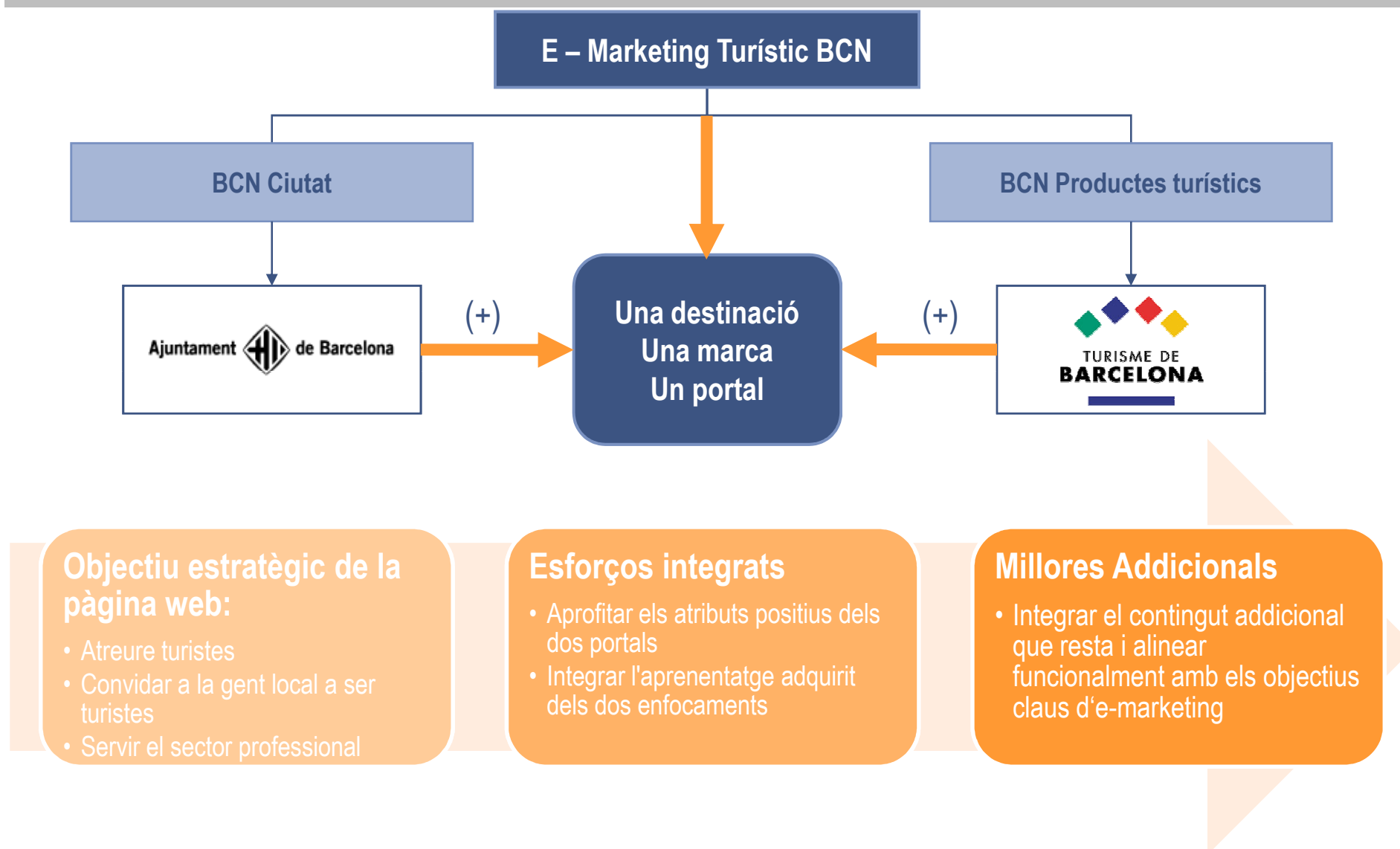
Actualment hi ha dos grans web oficials que promocionen la marca turística de Barcelona: Ajuntament de Barcelona, més enfocada a promocionar la destinació, i Turisme de Barcelona, més enfocada a vendre productes turístics



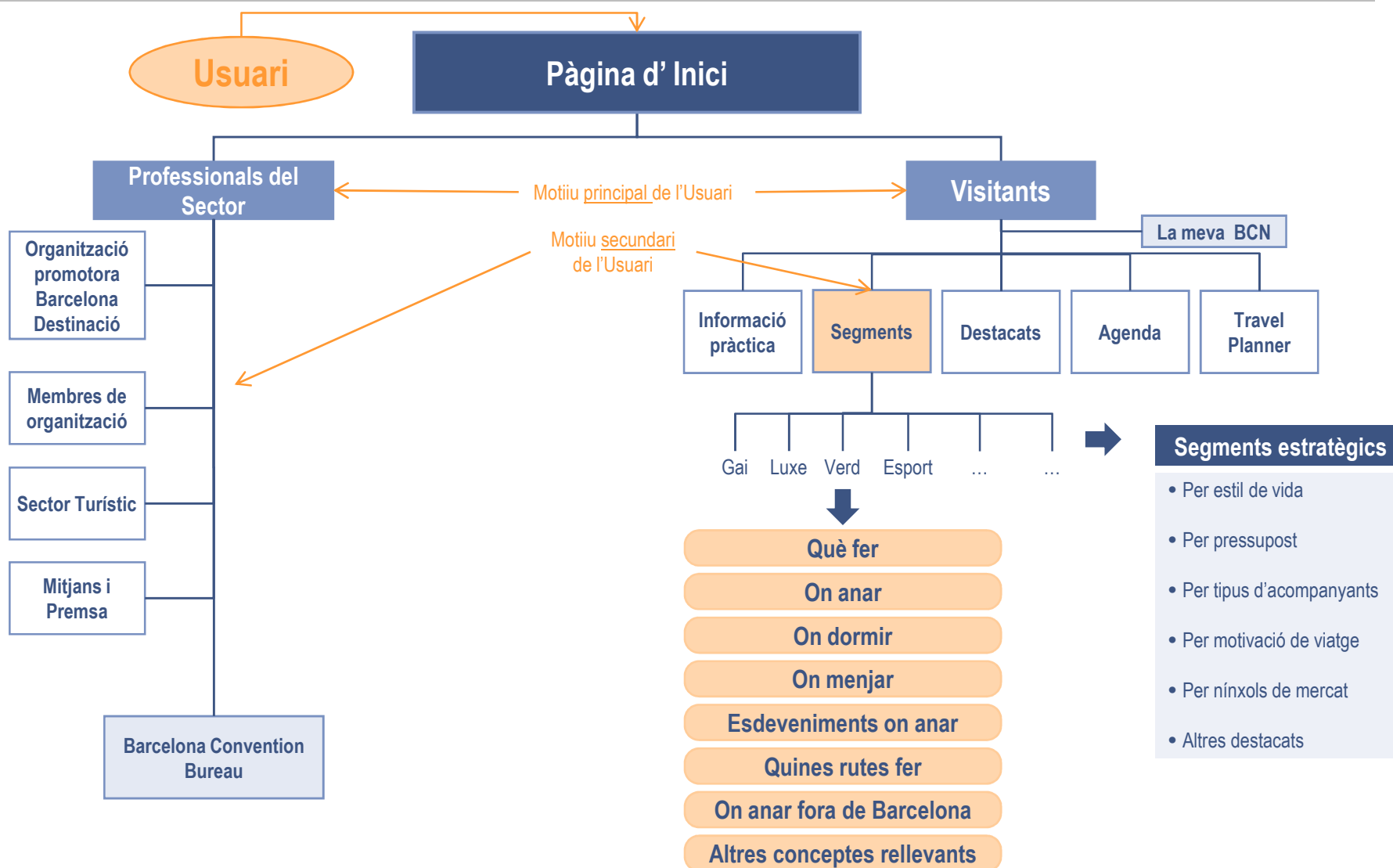
A aquestes dues cal afegir la de la Diputació, més totes les iniciatives privades. Això sense comptar amb les de la regió metropolitana.

Nota: Existeixen altres portals web que promocionen turisme a Barcelona, per exemple Barcelona Diputació entre altres entitats privades

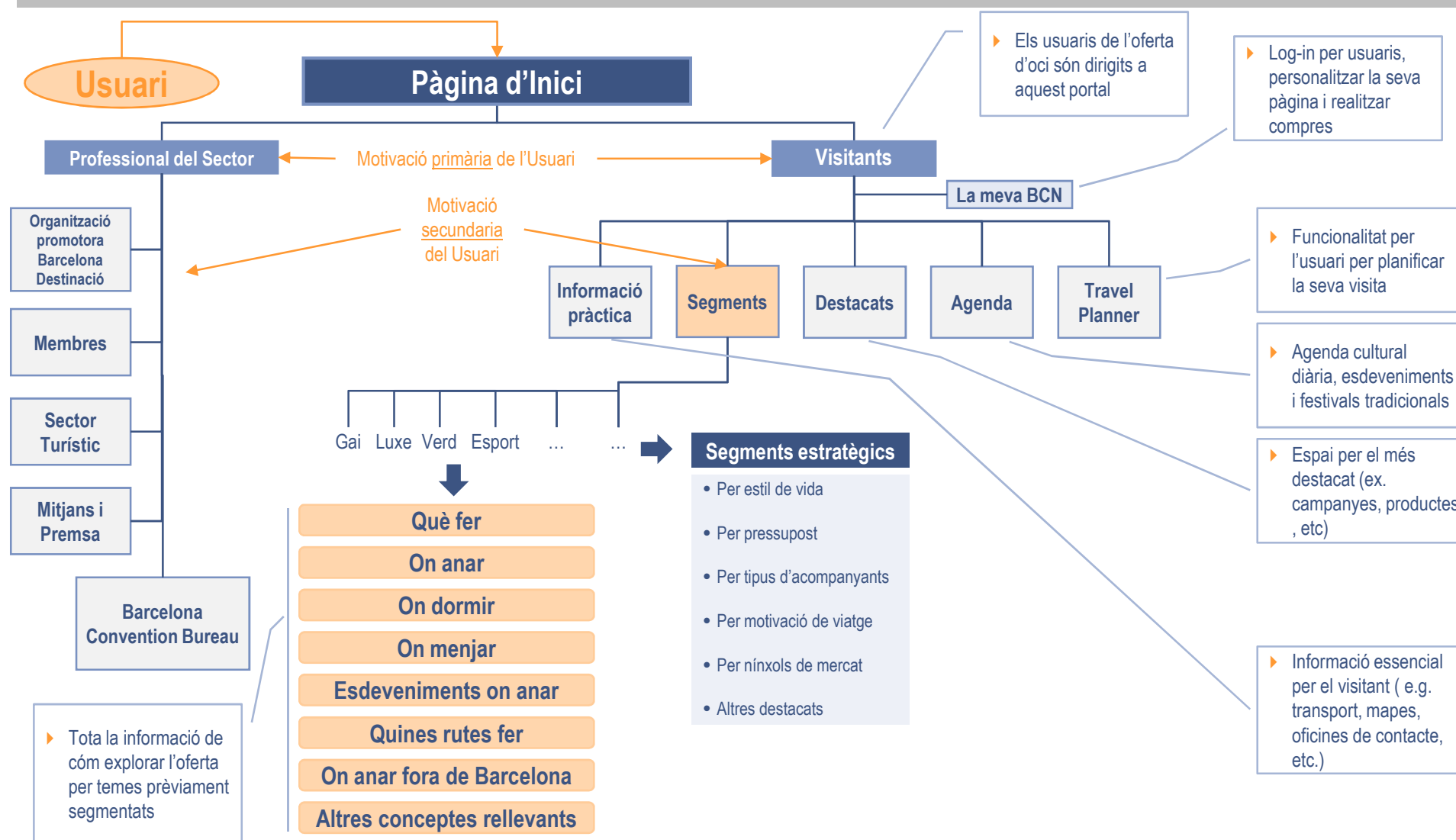
La direcció de l'estratègia d'e-marketing és crear un sol portal que construeixi una sola "història de la marca" que sigui rellevant per a tots els usuaris potencials



La base estructural del mapa web es basa en els objectius establerts per les estratègies d'e-marketing



La base estructural del mapa web es basa en els objectius establerts per les estratègies d'e-marketing - explicació



Proposta per a campanyes de promoció

Campanya de promoció	Objectius estratègics
“Sóc turista, soc ciutadà”	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desmuntar els estereotips sobre la imatge del turista ▶ Explicar la història de Barcelona, que és la suma de moltes experiències viscudes tant pels ciutadans com pels turistes ▶ Canviar el concepte de turista. El turista no es només gent de fora, un turista és el que actua com a tal, que viu una ciutat ▶ Fer que el ciutadà redescobreixi la seva ciutat amb ulls de turista
Barcelona al palmell de la teva mà	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mostrar una ciutat en que la informació de tots els serveis i productes estan a l'abast de la mà, a través de continguts digitals, dirigits de manera indiferent tant a ciutadans com a turistes ▶ Mostrar una ciutat connectada ▶ Mostrar una ciutat amigable que gràcies a les noves tecnologies es pot conèixer com el palmell de la pròpia mà ▶ Exemple de col·laboració de la marca Barcelona amb una altra marca global en una campanya de comunicació.

Campanya: “Soc turista, Soc ciutadà”

Objectius i característiques

Aquesta campanya persegueix varis objectius;

- ▶ Per una part pretén millorar la imatge del turista enfront el ciutadà de Barcelona, allunyant la imatge del turista de l'estereotip increpat dels últims anys
- ▶ Per altra banda pretén mostrar una ciutat com a suma de moltes altres ciutats, una ciutat que combina turisme cultural, d'esdeveniments, de sol i platja, gastronòmic, etc... cadascú recull peces d'un trencaclosques que conformarà la seva “pròpia historia de Barcelona”
- ▶ Per últim, pretén canviar el concepte de turista com a algú de fora, un turista és el que actua com a tal, el que viu una ciutat, les seves atraccions, els seus museus, els seus restaurants, etc... dorm a un hotel, a un pis en el centre o a una ciutat dormitori de les afores... la ciutat és per tothom que la viu

S'utilitzen personatges cèlebres que s'autodefineixen com a turistes així com a personatges anònims que contenen la seva vinculació personal . Es planteja com a una campanya viva en la qual a través de xarxes socials (twitter, facebook, flickr) l'audiència pot ajudar a créixer la campanya, compartint la seva particular visió de la ciutat, explicant per què “és turista”... sigui ciutadà temporal o turista permanent de la ciutat i els seus voltants

Campanya: Barcelona al palmell de la teva mà

Objectius i característiques

Aquesta campanya persegueix varis objectius;

- ▶ **Mostrar una ciutat en la qual la informació de tots els serveis i productes estan a l'abast de la mà, a través de continguts digitals – TOTA LA INFORMACIÓ DISPONIBLE**
- ▶ **Mostrar una ciutat connectada en la qual des de qualsevol punt es pot accedir a la informació (wifi, 3G, etc) – CIUTAT CONNECTADA**
- ▶ **Mostrar una ciutat si bé no petita, sí “abastable”, jugant amb el sentit figurat del palmell de la mà – CIUTAT CÒMODA, ACCESSIBLE**

Es pot combinar amb una campanya de promoció de regalar smart-phones a locals i turistes per a donar a conèixer la nova experiència mòbil de la ciutat